

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNA MARCA QUE  
COMPITE EN EL MERCADO ECUATORIANO DE CALZADO DE  
SEGURIDAD INDUSTRIAL CASO “SB INDUSTRIAL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PABLO ANDRÉS ALMEIDA BUESTÁN**

**DIRECTOR: MTR. SANTIAGO CARRASCO COBO**

**QUITO, NOVIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Mtr. Santiago Carrasco Cobo

**INFORMANTES:**

Mgtr. Jorge Altamirano Cumbajín

Mtr. Raúl Alarcón Pérez

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios por permitirme dar un paso más en mi carrera profesional, a mis padres y mis hermanos por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional, a mi familia por ser mi más grande motivación para el cumplimiento de este objetivo, a mi hijo que es mi inspiración diaria, a mis profesores por su apoyo y paciencia entregado.

***Pablo***

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3**

- 1.1 FACTORES ECONÓMICOS, 3
  - 1.1.1 Situación económica ecuatoriana, 3**
  - 1.1.2 Inflación, 4**
  - 1.1.3 Población económicamente activa, 9**
- 1.2 FACTORES SOCIALES, 10
  - 1.2.1 Estructura Social de la ciudad de Quito, 10**
  - 1.2.2 Nivel de Ocupación, 12**
  - 1.2.3 Estilo de Vida en la ciudad de Quito, 14**
- 1.3 FACTORES POLÍTICOS, 15
  - 1.3.1 Estabilidad Política del Ecuador, 15**

### **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 18**

- 2.1 ANÁLISIS DE DIAMANTE DE PORTER, 18
  - 2.1.1 Poder de negociación de proveedores, 18**
  - 2.1.2 Amenaza de productos y sustitutos, 18**
  - 2.1.3 Poder de negociación de los clientes, 19**
  - 2.1.4 Amenaza de nuevos competidores, 19**
  - 2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes, 20**
- 2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR, 20
  - 2.2.1 Calzado ecuatoriano, 20**
- 2.3 CALZADO INDUSTRIAL EN EL ECUADOR, 23
  - 2.3.1 Calzado de seguridad industrial en el Ecuador, 25**
    - 2.3.1.1 Oferta actual, 25
- 2.4 SB INDUSTRIAL COMO FABRICANTE DE CALZADO DE SEGURIDAD, 30

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 31**

- 3.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA, 32
  - 3.1.1 Mercado Industrial de la ciudad de Quito, 32**
- 3.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA, 32
  - 3.2.1 Establecimiento del mercado objetivo, 32**

### **4 POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA, 45**

- 4.1 POSICIONAMIENTO, 45
  - 4.1.1 Imagen Corporativa, 46**
    - 4.1.1.1 Logo, 47

4.1.1.2	Marca, 49
4.1.1.3	Slogan, 50
4.2	CICLO DE VIDA, 50
<b>5</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING, 55</b>
5.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 56
5.2	ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA, 57
5.3	ESTRATEGIAS PARA SB INDUSTRIAL, 58
5.3.1	Estrategia Principal, 58
5.3.2	Estrategias Complementarias, 58
5.4	TÁCTICAS E INVERSIÓN, 59
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO, 61</b>
6.1	INVERSIÓN, 61
6.2	PRESUPUESTOS, 62
6.2.1	Presupuesto de Ventas, 63
6.2.2	Presupuesto de gastos operacionales, 65
6.2.3	Presupuesto de gastos no operacionales, 67
6.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 68
6.3.1	Estado de Resultado Integral, 68
6.3.2	Flujo de Caja, 70
6.4	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO, 72
6.4.1	Tasa de descuento, 72
6.4.2	Valor Actual, 73
6.4.3	Valor Actual Neto (VAN), 73
6.4.4	Tasa Interna de Retorno (TIR), 76
6.4.5	Periodo de recuperación de la inversión, 78
6.4.6	Razón Costo – Beneficio, 78
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 80</b>
7.1	CONCLUSIONES, 80
7.2	RECOMENDACIONES, 81
	<b>REFERENCIAS, 83</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos, 6
Tabla 2. Mercado Laboral, 10
Tabla 3. Empresas de Calzado Formalmente Establecidas, 27
Tabla 4. Factores, 40
Tabla 5. ¿Qué tan importantes son los siguientes aspectos?, 42
Tabla 6. Tácticas e Inversión, 60
Tabla 7. Inversión Inicial, 61
Tabla 8. Presupuesto de Ventas, 63
Tabla 9. Costos anuales con y sin proyecto, 65
Tabla 10. Presupuesto de gastos operacionales, 65
Tabla 11. Presupuesto de gastos no operacionales, 67
Tabla 12. Estado de Resultados Integral, 69
Tabla 13. Flujo de Caja, 71
Tabla 14. TMAR, 73
Tabla 15. Valor Actual Neto, 75
Tabla 16. TIR, 77
Tabla 17. Razón Costo – Beneficio, 79

**ÍNDICE DE FIGURAS**

- Figura 1. Producto Interno Bruto del Ecuador, 4  
Figura 2. Inflación Anual, 4  
Figura 3. Inflación Anual Enero 2013, 5  
Figura 4. Incidencia de las Secciones a la Variación de IPP, 5  
Figura 5. Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos, 6  
Figura 6. Evolución del Precio del Petróleo, 7  
Figura 7. Evolución del Precio del Petróleo, 8  
Figura 8. Población Económicamente Activa, 9  
Figura 9. Tasa de Desempleo, 10  
Figura 10. Censo de Población, 11  
Figura 11. Estado Conyugal Provincia Pichincha, 12  
Figura 12. Cantidad de Habitantes de Pichincha Asegurados, 12  
Figura 13. Estructura Población Económicamente Activa, 13  
Figura 14. Actividad Económica Habitantes de Pichincha, 14  
Figura 15. Tecnologías de la Información y la Comunicación, 15  
Figura 16. Uso de calzado de seguridad, 36  
Figura 17. ¿Qué marcas usan?, 37  
Figura 18. Plan integral de seguridad industrial, 38  
Figura 19. Vigencia, 38  
Figura 20. Cantidad de empleados, 39  
Figura 21. Uso dotación de calzado de seguridad, 40  
Figura 22. Servicio adicional, 41  
Figura 23. Presupuesto, 42  
Figura 24. Canal, 43  
Figura 25. Comunicación, 44  
Figura 26. Posicionamiento del producto, 46  
Figura 27. Logo, 47  
Figura 28. Etiquetas externas, 48  
Figura 29. Etiquetas internas, 48  
Figura 30. Empaque, 49  
Figura 31. Ferias, 49  
Figura 32. Ciclo de Vida, 52  
Figura 33. Matriz BCG, 53  
Figura 34. Ciclo de Vida y Estrategias, 57

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de conocer la factibilidad de comercializar un producto de la marca “SB Industrial” Calzado de Seguridad aplicando estrategias de marketing que le den valor agregado a un producto de alta calidad y le permita competir contra marcas importadas de manera rentable y sostenible en el tiempo.

El canal de aplicación son las empresas manufactureras ecuatorianas, en el cual mediante el estudio de mercado se determinó que su “top of mind” y su es principalmente marcas importadas y en segmento de mercado su “top of choice” es a marcas nacionales únicamente por la cualidad de precio, el cual nos da un potencial importante para nuestro producto Calzado de Seguridad con la imagen adecuada de marca.

Mediante el análisis financiero, concluimos que la mejora en ingresos para SB industrial alcanza un 12%, debido a una mayor predisposición a pagar por parte del consumidor.

El proyecto resulta viable y rentable, se pudo determinar una tasa interna de retorno (TIR) del 40% y un valor actual neto (VAN) de \$28.840 esto demuestra la efectividad de las actividades a realizarse, la recuperación de la inversión es en 36 meses aproximadamente.



## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años la industria del calzado en el Ecuador ha sido directamente afectada por políticas económicas que han vuelto muy variable su permanencia y muy incierto su futuro.

Los fabricantes de calzado a nivel nacional, salvo contadas excepciones, han visto como desaparecen sus productos, como se ha vuelto un “commodity” sus productos sin diferenciación ni valor agregado percibido por el consumidor.

La fabricación del calzado es una industria con mano de obra intensa, si bien es cierto existe un grado de tecnificación, la mano de obra no podrá ser reemplazada por maquinaria prácticamente en ninguno de los procesos de fabricación, se complementa, se mejora los tiempos y la calidad, pero no se automatiza. En congruencia con las políticas estatales, el gremio del calzado se ha vuelto un pilar fundamental para los objetivos del país de cambio de la matriz productiva.

Desde los inicios de la Presidencia del país por parte del partido “Alianza País”, el gremio del calzado se ha visto beneficiado por políticas de protección ante la fuerte entrada de productos de procedencia asiática, brasileña y de nuestros vecinos Colombia y Perú que por características propias de la producción tienen costos muy inferiores a los productos nacionales. La reacción primaria de evasión de las tasas impuestas por parte de los importadores de calzado fue de maquilar el producto en el país, pero importando todas las

partes. El resultado fue pobre y de crecimiento de las importaciones, acompañado de la quiebra de algunas empresas productoras de materia prima para el calzado (plantas de caucho, curtiembres, cordones, etc.). Justo en ese instante se tomó la decisión definitiva de grabar a las piezas con tasas directas, logrando el equilibrio buscado y creando el ambiente en el que el producto nacional puede crecer y fortalecerse.

Tradicionalmente en el Ecuador existen muy pocas marcas de calzado nacional, con poca o pobre percepción en el mercado (Venus, Bunky, etc), sin embargo, marcas importadas gozan del reconocimiento y el consumidor le da un valor a la misma que llega a duplicar el precio en el mercado.

Otro fenómeno importante en el ambiente ecuatoriano en cuanto al calzado, es el reconocimiento de tiendas o locales especializados que gozan de aceptación, tal es el caso de Etafashion, Pony, Marathon, etc. Que sin ser productores, los consumidores los adquieren sin distinguir la marca o procedencia.

En base a esta problemática y entorno se busca diferenciar el producto, aplicar técnicas de marketing que le den valor agregado a un producto de alta calidad y le permita competir contra marcas importadas de manera rentable y sostenible en el tiempo. Con acciones de mercadeo simples pero efectivas, se busca ubicarse en el “top of mind” de los consumidores de un nicho en crecimiento.

## **1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Es importante estudiar el entorno económico, social, político, en la que se encuentra el país; para comprender la situación de mercado en la que la empresa se encuentra y de esta manera establecer estrategias de marketing adecuadas para optimizar su posicionamiento.

### **1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

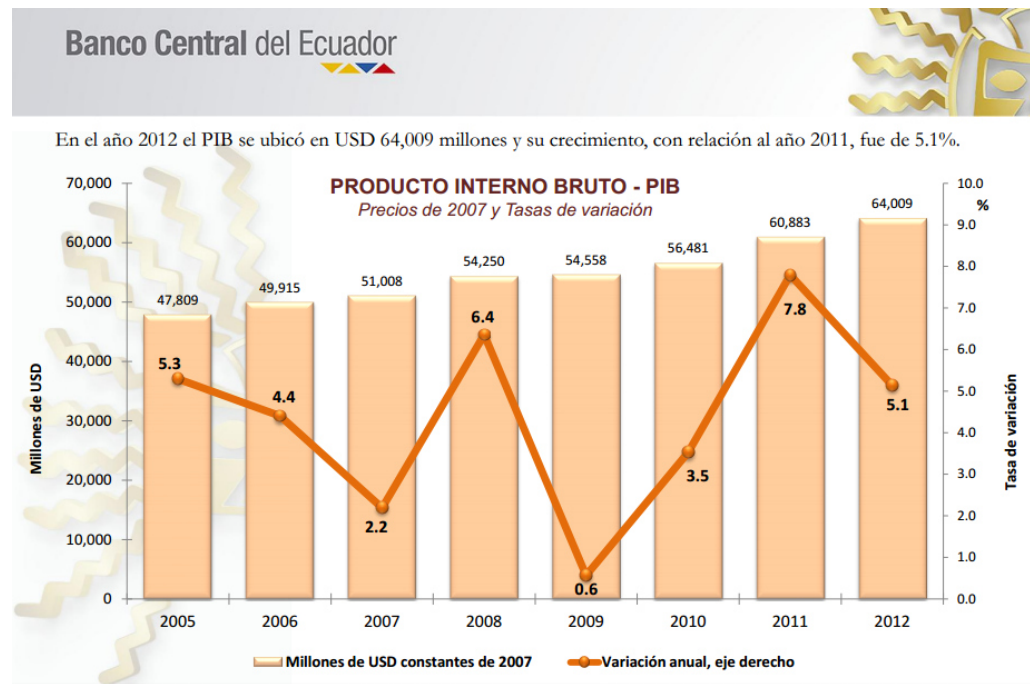
Los factores económicos a analizar nos ayudaran a conocer el entorno presente del país.

Los más trascendentales son los siguientes:

#### **1.1.1 Situación económica ecuatoriana**

Producto Interno Bruto:

Tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana alcanzó un fuerte crecimiento del 7,9% en 2011. En 2012 y 2013 el crecimiento se desaceleró moderadamente pero se mantuvo fuerte, con tasas del 5,2% y el 4,6%, respectivamente. En el primer trimestre de 2014 esta fortaleza se ha mantenido, con un crecimiento anual del PIB del 4,9%.



**Figura 1. Producto Interno Bruto del Ecuador**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 1.1.2 Inflación

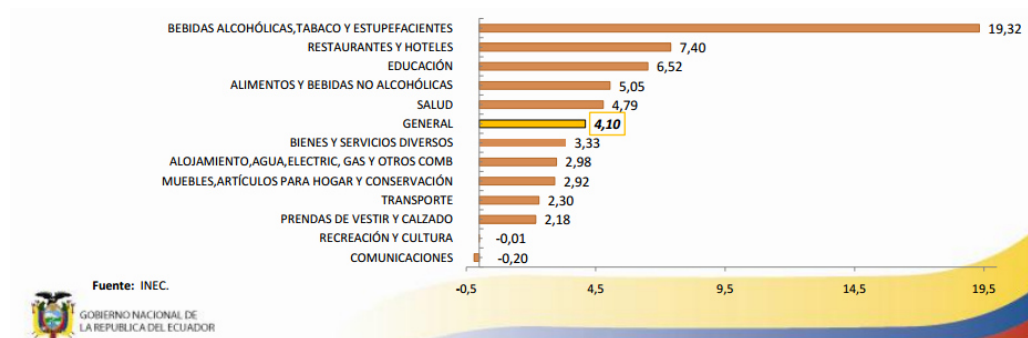
En diciembre de 2013, la tasa de inflación del Ecuador (2.70%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7.24%).



**Figura 2. Inflación Anual**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

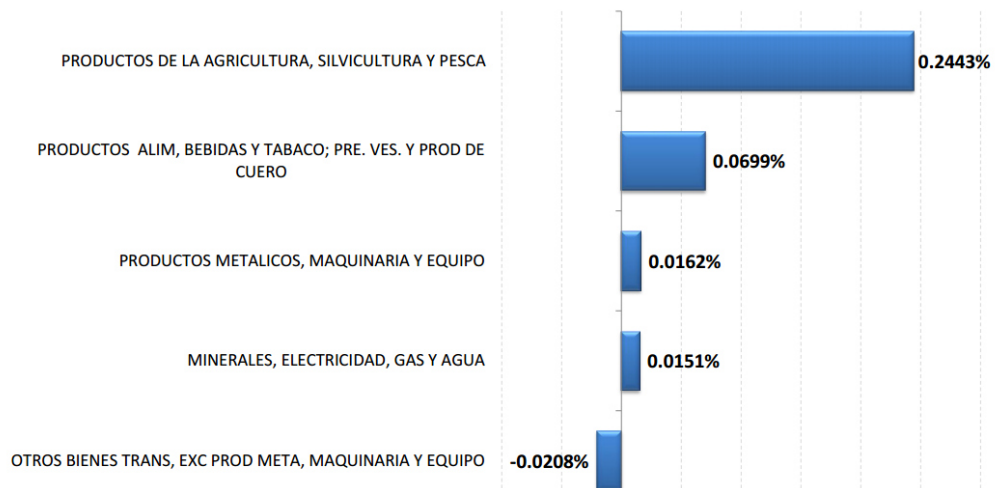
La inflación anual de enero 2013 se fue de 4.10%, porcentaje inferior al registrado en el mismo mes del año 2012 (5.29%); 5 divisiones de consumo se ubicaron sobre el promedio general, ubicándose la división de Prendas de Vestir y Calzado por debajo del promedio general.



**Figura 3. Inflación Anual Enero 2013**

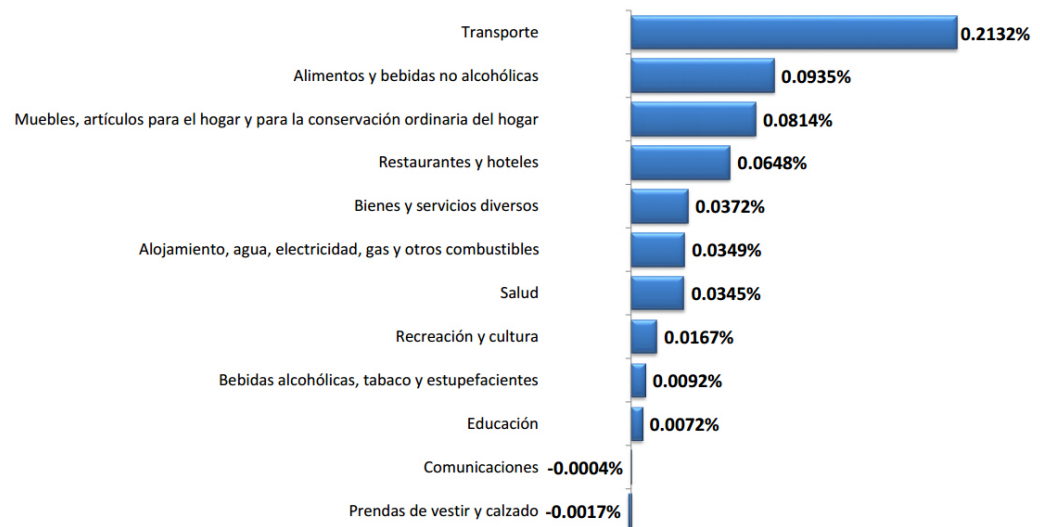
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

#### **Incidencia de las Secciones a la Variación del IPP**



**Figura 4. Incidencia de las Secciones a la Variación de IPP**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo



**Figura 5. Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

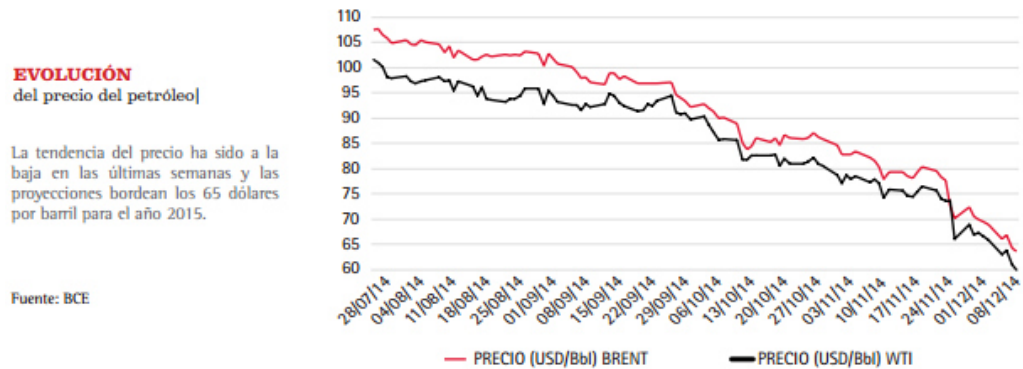
**Tabla 1. Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos**

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Transporte	0,2132%	36,11%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0935%	15,84%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	0,0814%	13,79%
Restaurantes y hoteles	0,0648%	10,97%
Bienes y servicios diversos	0,0372%	6,29%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0349%	5,91%
Salud	0,0345%	5,84%
Recreación y cultura	0,0167%	2,83%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0092%	1,55%
Educación	0,0072%	1,23%
Comunicaciones	-0,0004%	-0,07%
Prendas de vestir y calzado	-0,0017%	-0,30%
<b>Sumatoria de incidencias = variación mensual</b>	<b>0,5904%</b>	<b>100,00%</b>

**Inflación Mensual**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

## Precio del Petróleo:



**Figura 6. Evolución del Precio del Petróleo**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La reducción en el precio del petróleo del 41% a nivel mundial desde el último semestre de 2014 hasta la actualidad, afecta no solo a la balanza comercial, sino también afecta al equilibrio fiscal, pues al reducir los ingresos petroleros el sector público tiene que financiar a través de deuda un mayor déficit fiscal.

Dólar vs Peso Colombiano:



**Figura 7. Evolución del Precio del Petróleo**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La economía del Ecuador al estar dolarizada ha permitido tener un crecimiento real de la economía, dando la estabilidad necesaria para mantener el tema económico blindado de decisiones políticas que no siempre son muy técnicas, como la devaluación o la emisión descontrolada de la moneda.

Sin embargo, hay aspectos macroeconómicos que dejan en desventaja (temporal) a nuestra economía dolarizada frente a una devaluación de la moneda de nuestros países vecinos, quienes, como nosotros buscan llegar a mercados mundiales con productos similares y prácticamente sin diferenciación real.

En la gráfica anterior se ve, que si bien es cierto la economía colombiana ha sido manejada con cautela en cuanto al manejo de la moneda, una devaluación nos



deja en gran desventaja competitiva, por lo que desde hace varios se establecieron tasas arancelarias extras y finalmente salvaguardias o sobre tasas.

### 1.1.3 Población económicamente activa

Población Económicamente Activa (PEA): Personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

División de la PEA:



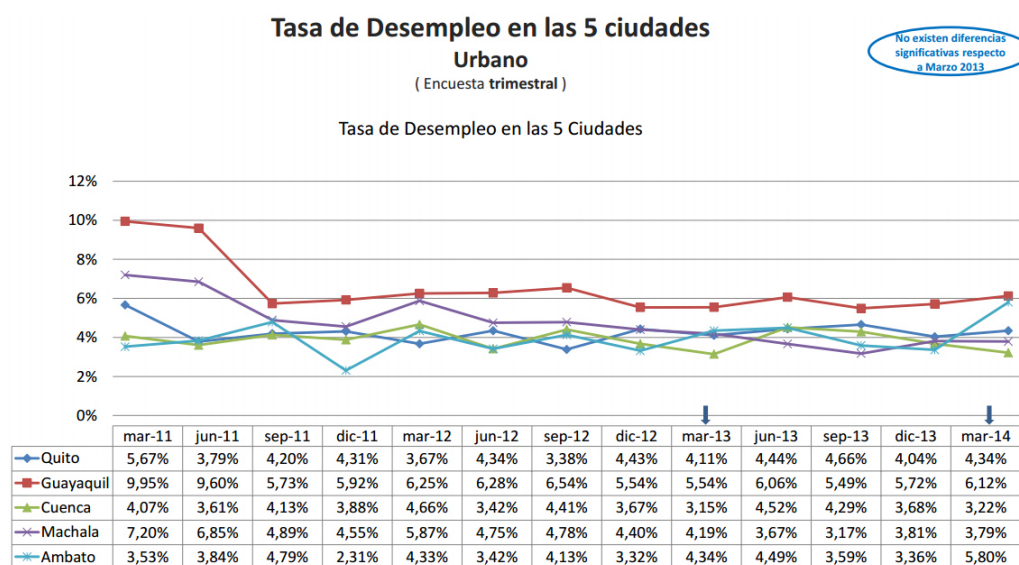
**Figura 8. Población Económicamente Activa**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

**Tabla 2. Mercado Laboral**  
**Evolución Trimestral del Mercado Laboral**  
**Urbano**  
 ( Encuesta trimestral )

MERCADO LABORAL (NACIONAL URBANO)											
	sep-11	dic-11	mar-12	jun-12	sep-12	dic-12	mar-13	jun-13	sep-13	dic-13	mar-14
Población en Edad de Trabajar (PET)	8.001.490	8.044.403	8.115.066	8.124.667	8.186.364	8.272.136	8.287.332	8.312.456	8.551.553	8.832.770	8.854.622
Población Económicamente Activa (PEA)	4.418.150	4.453.985	4.637.828	4.601.299	4.514.323	4.526.773	4.548.198	4.625.857	4.721.925	4.725.513	4.780.938
Ocupados	4.174.111	4.228.314	4.411.281	4.362.669	4.306.606	4.298.624	4.337.287	4.399.456	4.506.892	4.495.966	4.513.851
Ocupados Plenos	2.114.217	2.222.619	2.314.594	2.294.388	2.307.714	2.356.986	2.201.636	2.161.999	2.378.325	2.433.934	2.374.637
Ocupados no clasificados	40.484	36.125	60.460	91.678	90.036	138.587	88.575	89.498	103.941	13.558	17.279
Subempleados	2.019.410	1.969.571	2.036.228	1.976.602	1.908.857	1.803.052	2.047.075	2.147.959	2.024.625	2.048.474	2.121.935
Desocupados	244.039	225.670	226.546	238.631	207.716	228.149	210.911	226.401	215.033	229.547	267.087
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3.583.340	3.590.418	3.477.238	3.523.368	3.672.041	3.745.363	3.739.134	3.686.599	3.829.628	4.107.257	4.073.684

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo



**Figura 9. Tasa de Desempleo**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

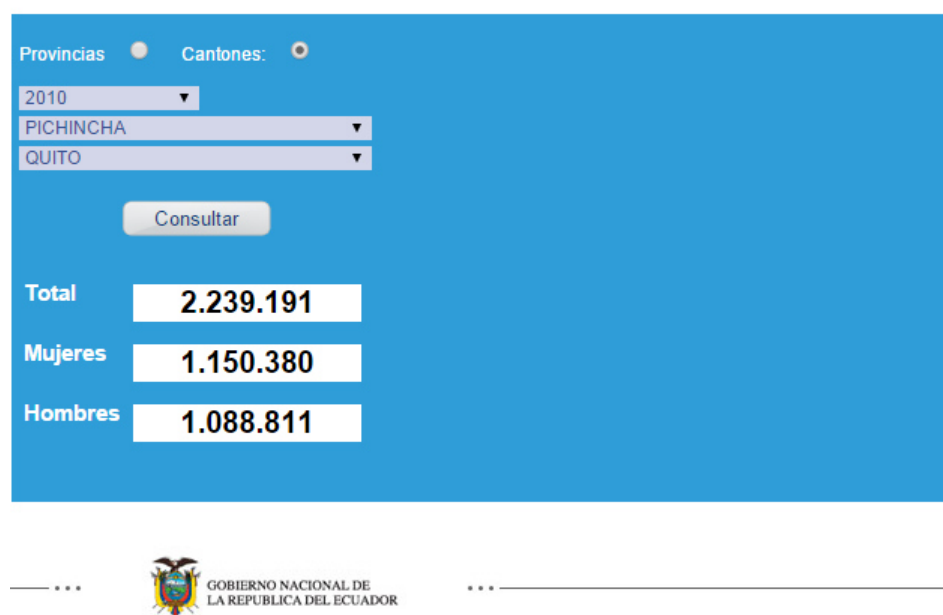
## 1.2 Factores Sociales

### 1.2.1 Estructura Social de la ciudad de Quito

Los habitantes de Quito han visto en los últimos años un fenómeno económico a la par del boom petrolero, en el que por políticas estatales se tomaron medidas

como el incremento sustancial en el salario básico, el establecer el concepto de salario digno, el control cercano y endurecimiento de penas en contra de patronos que no afilien al IESS a sus empleados, entre otras medidas que han llevado a mejorar los niveles de vida de los quiteños.

### Resultados Censo de Población



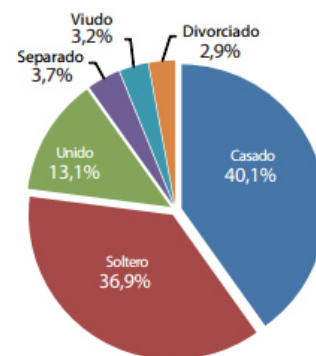
**Figura 10. Censo de Población**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

Tradicionalmente los quiteños han gustado de la formalidad y el cumplimiento de normas civiles y sociales, esto se refleja fácilmente al ver datos como el estado conyugal, en donde una mayoría marcada de habitantes están legalmente casados versus una proporción muy inferior que han optado por la unión libre.

### ¿QUÉ ESTADO CONYUGAL TENEMOS LOS PICHINCHANOS?

Estado Conyugal	Total	Hombre	Mujer
Casado	801.113	41,2%	39,2%
Soltero	735.944	39,0%	34,9%
Unido	261.701	13,5%	12,8%
Separado	73.963	2,8%	4,6%
Viudo	64.285	1,4%	4,9%
Divorciado	58.577	2,1%	3,7%



**Figura 11. Estado Conyugal Provincia Pichincha**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

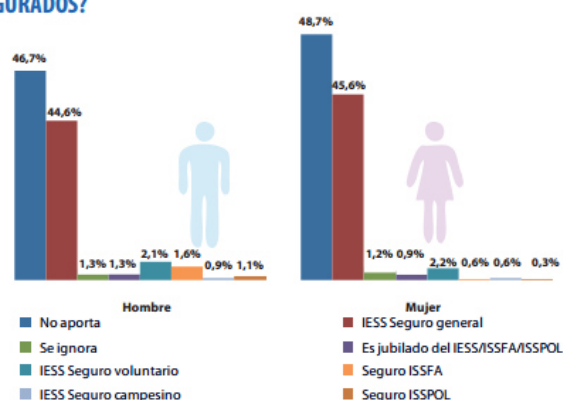
### 1.2.2 Nivel de Ocupación

Como se mencionó anteriormente, el endurecimiento de leyes contra los patronos que evadían su responsabilidad ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha elevado sustancialmente el número de afiliados, a pesar de que la mayoría de quiteños no aporta al IESS, esto se entiende al completar la información con los trabajadores informales y todos aquellos que no se encuentran bajo relación de dependencia.

### ¿QUÉ CANTIDAD DE HAB. DE PICHINCHA ESTÁN ASEGURADOS?

Aporte o afiliación*	Personas
No aporta	552.218
IESS Seguro general	522.883
Se ignora	14.965
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	14.807
IESS Seguro voluntario	25.130
Seguro ISSFA	13.516
IESS Seguro campesino	8.761
Seguro ISSPOL	8.915

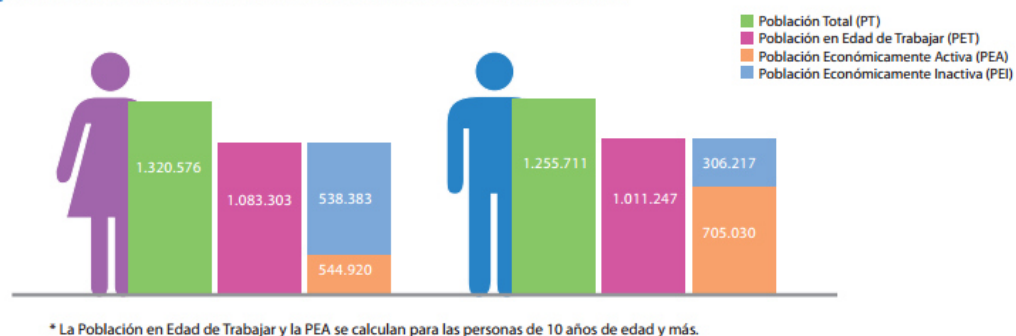
\*Personas ocupadas de 18 años y más.



**Figura 12. Cantidad de Habitantes de Pichincha Asegurados**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

### ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA?



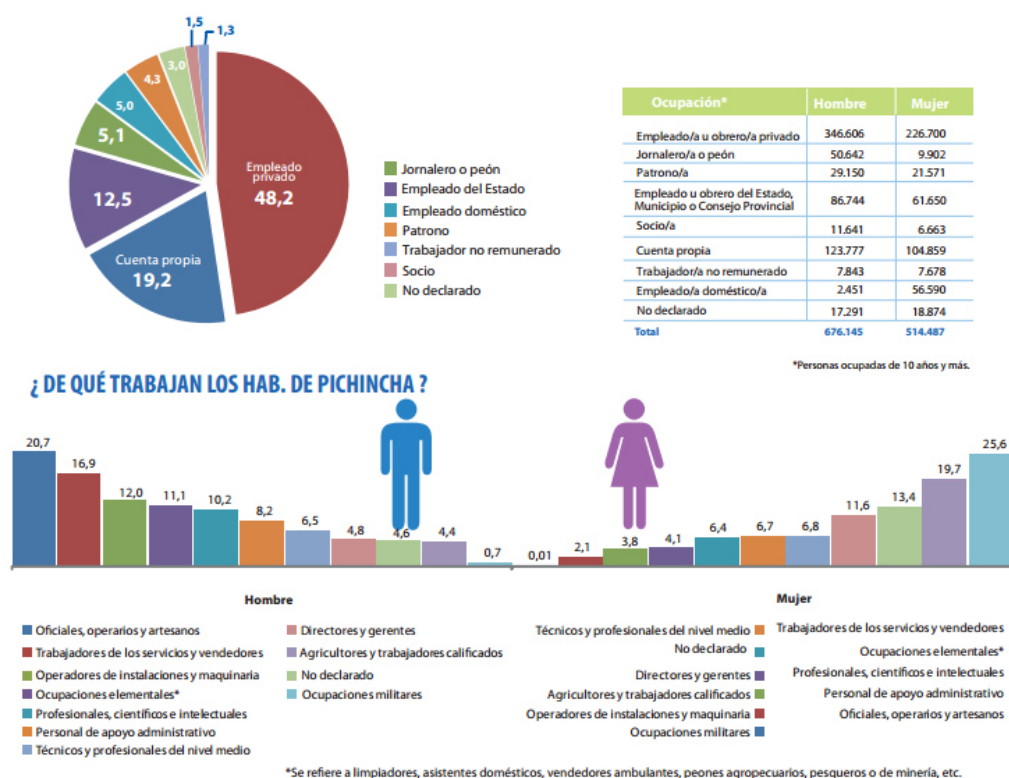
**Figura 13. Estructura Población Económicamente Activa**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

Aún existe un número superior de hombres que trabajan, a pesar de que la población total de mujeres es superior.

Los quiteños, dentro del dato total de la provincia de Pichincha, siguen la tendencia total de trabajar en su mayoría para la empresa privada, seguidos por la llamada cuenta propia o independientes, el grupo de los burócratas suman el 13% de la actividad en la que laboran los quiteños.

### ¿ EN QUÉ TRABAJAN LOS HAB. DE PICHINCHA?



**Figura 14. Actividad Económica Habitantes de Pichincha**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

### 1.2.3 Estilo de Vida en la ciudad de Quito

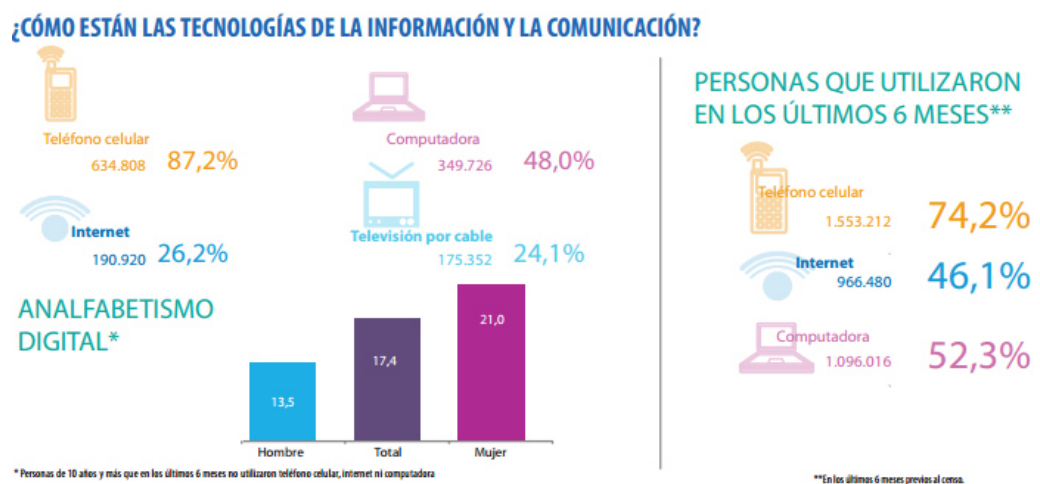
Quito es una ciudad con topografía difícil, con un nivel de crecimiento poblacional sumado a la migración de otras ciudades que hacen de Quito una ciudad muy complicada de organizar y proyectar.

El sistema de transporte público caótico no parece tener soluciones a corto plazo, a pesar de medidas drásticas como el llamado pico y placa que restringe el uso de vehículos privados, parecen no ser un aporte real al problema.

Ante estos fenómenos de movilidad, los quiteños se han vuelto cada vez mas adeptos a la tecnología, al uso del e-commerce, así como los servicios de

delivery, valorando cada vez mas el ahorro de tiempo y la minimización de traslados para obtener productos y servicios. Esto último se ha evidenciado con la creación de centros comerciales, centros de negocios, ferias y exposiciones locales que acercan los bienes y servicios a los consumidores.

El 88% de los quiteños usan celular, el 48% internet en computadoras y el 25% televisión por cable, es decir, los quiteños están conectados y destinan con frecuencia parte de su tiempo y recursos al acceso de estos medios de comunicación.



**Figura 15. Tecnologías de la Información y la Comunicación**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas de Censo

### 1.3 Factores Políticos

#### 1.3.1 Estabilidad Política del Ecuador

Lamentablemente la estabilidad económica brindada por la dolarización no está acompañada por las decisiones ni el estilo gubernamental. El Ecuador se ha

vuelto un país inestable en cuanto a políticas de Gobierno que resultan incomprensibles, agobiantes, redundantes y nada predecibles o estables.

Hemos visto en los últimos años la reducción de utilidades del sector bancario con pretexto de un llamado “excedente” de utilidad, normando o intentando normar las ganancias de un sector específico de la economía.

Del mismo modo, el Gobierno buscó mecanismos para adueñarse de gran parte de la participación de utilidades de los trabajadores de las telefónicas celulares, de manera arbitraria decidieron que un grupo no podía ganar una cierta cantidad de dinero, aún en contra de la ley laboral que aparentemente rige pero que se vuelve flexible ante decisiones del Ejecutivo.

El establecimiento de nuevos impuestos, las nuevas excepciones que se crean de gastos deducibles por ejemplo en la industria de la comida rápida en la que, nuevamente sin razón alguna el Ejecutivo decidió que los gastos en publicidad de estas empresas no serán deducibles en el cálculo del impuesto a la renta, es decir, les van a cobrar mas impuestos, hacen que el entorno político del Ecuador sea un riesgo adicional en el momento de decidir sobre inversiones en nuestro país.

Como lado positivo, aunque no es sostenible, pero el Estado se ha convertido en un partícipe muy importante dentro la economía, ha inyectado una cantidad enorme de dólares que mueven a todas las industrias y que, para intentar prolongar el sistema adoptado de la llamada “revolución ciudadana” deberá



sostener, a pesar de la caída del precio del petróleo o de la revaloración del dólar a nivel internacional. Hemos visto como se ha decidido retomar niveles astronómicos de deuda externa, todo para sostener el modelo actual que se base en un nivel de gasto por encima de la capacidad real de generación de riqueza que tiene el país.

## **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 ANÁLISIS DE DIAMANTE DE PORTER**

#### **2.1.1 Poder de negociación de proveedores**

El “poder de negociación alto” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen al ser pocos en el mercado. La especificidad de los insumos que proveen requieren Normativas Nacionales e Internacionales que requiere un alto nivel de conocimiento técnico y de inversión además por el impacto de estos insumos en el costo de la industria; el 80% de materia prima directa es de producción nacional y el 20% en su mayoría de materiales Asiáticos o de Suramérica. Fijan los valores de los productos en el mercado, cuotas de créditos.

#### **2.1.2 Amenaza de productos y sustitutos**

La “amenaza de producto es alta”. A nivel de políticas gubernamentales existen barreras de entrada importantes (aranceles, salvaguardias), los cuales crean gran incertidumbre en el mercado al no ser fijas y variar de acuerdo a las conveniencias del mandatario de turno. Colocándonos vulnerables a posibles entradas de productos en su mayoría Asiáticos o Suramericanos de inferior valor.

La Industria de calzado de Seguridad posee un nivel bajo de mecanización por lo que gran parte es de elaboración artesanal existiendo en el mercado gran número de artesanos informales con bajos costos producción ocupando un porcentaje medio del mercado.

La “amenaza de productos sustitutos es baja”. Debido a las exigencias en el cumplimiento de normativas de Seguridad Nacionales y/o Internacionales no existen productos que puedan sustituir a la aplicación de calzado de Seguridad.

### **2.1.3 Poder de negociación de los clientes**

El “poder de negociación de los clientes es alta”. La concentración de los compradores es baja respecto a la concentración de empresas formales e informales en el mercado, además, debido a las exigencias gubernamentales en las empresas de la aplicación de equipos de seguridad industrial, las empresas ahora manejan un grado elevado de conocimientos técnicos en calzado de seguridad, lo cual ha elevado sus exigencias en los productos.

### **2.1.4 Amenaza de nuevos competidores**

La “amenaza de nuevos competidores es alta”. Tras la aplicación por parte de políticas gubernamentales favorables para el gremio, se ha creado gran expectativa e interés en invertir en el sector de Seguridad Industrial. Por lo que en la actualidad tenemos empresas en su mayoría Colombianas constituidas en Ecuador invirtiendo en el mercado de Calzado de Seguridad.

### **2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes**

La intensidad de la rivalidad competitiva es alta debido al número de competidores elevados con una tasa de crecimiento de la industria del 30% anual y en su mayoría con capacidades productivas trabajando al 50%. Actualmente el mercado se encuentra en una guerra precios colocando al precio en su mayoría sobre la calidad de un producto.

## **2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR**

En el análisis externo e interno analizaremos como afecta el entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar los beneficios de la empresa.

### **2.2.1 Calzado ecuatoriano**

Probablemente, los aranceles sean los instrumentos de política comercial y fiscal más antiguos y de mayor aplicación. La mayoría de países ahora desarrollados, por no decirlo todos, los utilizaron con la finalidad de proteger sus actividades industriales o manufactureras y agrícolas. En este sentido, los países que actualmente promueven el libre cambio en el mundo y el desarme arancelario, utilizaron a los aranceles con finalidades protectivas.

Un sector particularmente afectado fue el del calzado, el cual tuvo que soportar la competencia china y de los países vecinos a tal extremo que para el año 2008, de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran

importados. Pero además, la producción nacional de calzado se veía notablemente afectada por los precios del calzado importado, así tenemos que el costo implícito de importación de un par de zapatos chinos era de 1 dólar con 22 centavos (US\$ 1,22).<sup>2</sup> Ciertamente, a ese valor se vuelve imposible sostener la producción zapatera nacional. Estos antecedentes provocaban la seria advertencia de que si no se tomaban medidas protectivas urgentes, la producción nacional de zapatos en el corto plazo desaparecería provocando efectos especialmente desfavorables en toda la cadena productiva, en la cual particularmente se encuentra el cuero.

Asimismo, la desaparición de este sector implicaba una afección en extremo grave sobre el empleo, pues provocaría la liquidación de las micro y pequeñas empresas de calzado, las cuales tienen una particular presencia en las provincias de Tungurahua y Azuay. De acuerdo con la Cámara de Industrias del Tungurahua, aproximadamente el sector cuero y calzado emplearía a 100.000 trabajadores, lo que significa que aproximadamente medio millón de ecuatorianos estarían relacionados con esta actividad y, por lo tanto, en riesgo.

En ese sentido, la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes. Así tenemos que en el año 2008 se importaron 133 millones 491 mil 760 dólares (US\$ 133'491.760, 00) correspondientes a 22 mil 080 toneladas; mientras que en el año 2009 se importaron 61 millones 247 mil 520 dólares (US\$

61'247.520) correspondientes a 6 mil 341 toneladas. En términos de valores las importaciones de calzado se redujeron por sobre el 55%, mientras que en volúmenes disminuyeron en más del 70%, todo gracias al arancel de 10 dólares a la importación de cada par de zapatos.

Es importante notar que la reducción en volúmenes es superior a la correspondiente a valores, aquello se debe a que los zapatos importados cuyo precio era menor a 10 dólares se dejaron prácticamente de importar, pues perdían total competitividad frente a la producción nacional que atiende precisamente a ese segmento. Sin embargo, los zapatos de mayor valor se siguieron importando, e inclusive se incremento su introducción al país, pues, proporcionalmente el arancel dejaba de ser significativo. Por ejemplo, para un par de zapatos cuyo precio de importación es 50 dólares, un arancel específico 10 dólares significa solamente el 20% del valor; por el contrario, si como en el caso del calzado chino cuyo precio de importación era de 1 dólar con 22 centavos, el arancel específico de 10 dólares encarece a este calzado en aproximadamente un 800 por ciento.

Precisamente, de acuerdo al Ministerio de Industrias y Productividad, el 96% de las importaciones de calzado se concentran en el rango de 0 a 8 dólares, que son los que compiten con la producción interna de zapatos, por lo tanto el arancel de 10 dólares aplicado en el año 2009 y de 9 dólares del presente año, generan un efecto protectorio eficiente para el calzado ecuatoriano.

Aquello ha provocado una recuperación particularmente importante del sector, que ha tenido un crecimiento en niveles cercanos al 30 por ciento.

## 2.3 CALZADO INDUSTRIAL EN EL ECUADOR

El calzado de seguridad tiene por finalidad proporcionar protección a los pies del usuario, minimizando el riesgo a impactos y fuerzas compresoras.

Actualmente su campo de aplicación se ha incrementado debido al estricto control del Decreto Ejecutivo 2393 – Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. En donde indica en el Art. 182 lo siguiente:

### **PROTECCIÓN DE LAS EXTREMIDADES INFERIORES.**

1. Los medios de protección de las extremidades inferiores serán seleccionados, principalmente, en función de los siguientes riesgos:
  - a) Caídas, proyecciones de objetos o golpes.
  - b) Perforación o corte de suelas del calzado.
  - c) Humedad o agresivos químicos.
  - d) Contactos eléctricos.
  - e) Contactos con productos a altas temperaturas.
  - f) Inflamabilidad o explosión.
  - g) Deslizamiento
  - h) Picaduras de ofidios, arácnidos u otros animales.

2. En trabajos específicos utilizar:

- a) En trabajos con riesgos de caída o proyecciones violentas de objetos o aplastamiento de los pies, será obligatoria la utilización de un calzado de seguridad adecuado, provisto, como mínimo, de punteras protectoras.
- b) Cuando existan riesgos de perforación de suelas por objetos punzantes o cortantes, se utilizará un calzado de seguridad adecuado provisto, como mínimo de plantillas o suelas especiales.
- c) En todos los elementos o equipos de protección de las extremidades inferiores, que deban proteger de la humedad o agresivos químicos, ofrecerá una hermeticidad adecuada a ellos y estarán confeccionados con materiales de características resistentes a los mismos.
- d) El calzado utilizado contra el riesgo de contacto eléctrico, carecerá de partes metálicas. En trabajos especiales, al mismo potencial en líneas de transmisión, se utilizará calzado perfectamente conductor.
- e) Para los trabajos de manipulación o contacto con sustancias a altas temperaturas, los elementos o equipos de protección utilizados serán incombustibles y de bajo coeficiente de transmisión del calor. Los materiales utilizados en su confección no sufrirán merma de sus características funcionales por la acción del calor. En ningún caso tendrán costuras ni uniones, por donde puedan penetrar sustancias que originen quemaduras.



3. Las suelas y tacones deberán ser lo más resistentes posibles al deslizamiento en los lugares habituales de trabajo.
4. La protección de las extremidades inferiores se completará, cuando sea necesario, con el uso de cubrepiés y polainas u otros elementos de características adecuadas.
5. Los calzados de caucho natural no deberán ponerse en contacto con grasas, aceites o disolventes orgánicos. El cuero deberá embetunarse o engrasarse periódicamente, a objeto de evitar que mermen sus características.
6. El calzado de protección será de uso personal e intransferible.
7. Estos equipos de protección se almacenarán en lugares preservados del sol, frío, humedad y agresivos químicos.

### **2.3.1 Calzado de seguridad industrial en el Ecuador**

#### **2.3.1.1 Oferta actual**

Actualmente el calzado de seguridad industrial es un nicho de mercado. Existen en el país 55 empresas formalmente establecidas para la fabricación de calzado, de éstas, solamente 5 tienen una línea de calzado industrial constante y desarrollada.

Paulatinamente, al ver la importancia de este nicho, más empresas han empezado a sacar su línea de botas de seguridad, reduciendo la rentabilidad y empezando una guerra de precios.

**Tabla 3. Empresas de Calzado Formalmente Establecidas**

Núm.	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
1	ZHICAY ANGAMARCA VICTOR ANTONIO	CALZADO AIDITA	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
2	SARMIENTO VINTIMILLA LEONCIO RIGOBERTO	SARMIENTO VEINTIMILLA RIGOBERTO LEONCIO	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
3	PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO	TERRA AGUA	CUENCA/AZUAY/SIERRA
4	VAZQUEZ CORONEL JORGE MANUEL	CREACIONES VAZQUEZ ELITE	CHORDELEG/AZUAY/SIERRA
5	SERRANO CUJI MIGUEL ANGEL	SERRACALZA	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
6	GUARACA LITUMA BERTHA LILIA	NO DISPONIBLE	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
7	CARDENAS ORELLANA JAIME AGUSTIN	SHERINAS FACTORY	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
8	CHIMBO MORALES WILSON OSWALDO	CALZADO ESTEFANY	CHORDELEG/AZUAY/SIERRA
9	MONTENEGRO VILLA INES PATRICIA	CALZADO JOSELYN	CHORDELEG/AZUAY/SIERRA
10	LITARG MODE CIA. LTDA.	LITARG MODE	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
11	GUZMAN LOPEZ LUIS HUMBERTO	TALLER LORENS	CHORDELEG/AZUAY/SIERRA
12	GUZMAN GUZMAN JORGE FIDEL	CALZADO LA FLECHA	MACHALA/EL ORO/COSTA
13	ARGUDO SAQUICARAY JORGE HERIBERTO	CALZADO ITALIA	GUALACEO/AZUAY/SIERRA
14	ESTRADA ZHUNIO ABELINO	CALZADO FLIPPER	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
15	AUHING BRAND JOSE MOISES	CALZADO MERCKA	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
16	TORRES MOREIRA MARIO CECILIO	CALZADO EMANUEL	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
17	CALITAL CIA.LTDA.	CALITAL CIA. LTDA.	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
18	NEGOWINSA S.A.	NEGOWINSA S.A.	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
19	GUAYAQUIL CHANG JIANG SHOES S.A.	HOLA	GUAYAQUIL/GUAYAS/COSTA
20	ORTIZ CAÑAR LUIS OMAR	DAORB	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
21	SANDOVAL ECHEVERRIA PEDRO FAUSTO	BOTAS SANDOVAL	COTACACHI/IMBABURA/SIERRA

Núm.	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
22	PEÑALOZA APOLO LUIS CALIXTO	VECACHI	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
23	INDUCALSA INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO SA	NO DISPONIBLE	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
24	CALZADO PONY SA	CALZADO PONY	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
25	BUESTAN CIA. LTDA.	CALZADO BUESTAN	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
26	FABRICAL CIA LTDA	FABRICAL C.LTDA.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
27	INDUSTRIA CACERES S.C. C.	CALZADO CACERES S.C.C.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
28	TECNOCALZA S.A.	TECNOCALZA	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
29	CALZADO ANDINO, ANDICALZADO S.A.	CALZADO ANDINO, ANDICALZADO S.A.	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
30	ARCAWORLD REPRESENTACIONES S.A.	MARCELO Y MARCELO SPORTS	QUITO/PICHINCHA/SIERRA
31	MESIAS VEGA LUIS ALFONSO EUSEBIO	MECIAS VEGA LUIS ALFONSO	SALCEDO/COTOPAXI/SIERRA
32	MIÑO COLINA MARIA CARLOTA	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
33	CACERES ARCOS GALO RUPERTO	CALZADO LOMBARDIA 1	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
34	CACERES ARCOS JOSE OSWALDO	JC TRADICION	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
35	GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL	CALZADO GAMO'S	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
36	PINTADO CRIOLLO JORGE VICENTE	CALZADO BENTINNI	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
37	JIMENEZ MARCO ANTONIO	JIRO SPORT SHOES	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
38	TORO EUGENIO SEGUNDO BELISARIO	CALZADO TORINO	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
39	PEREZ JORGE ANTONIO	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
40	CHERREZ PILLALAZA JORGE PATRICIO	CALZADO MARCIA	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
41	SEGOVIA PEÑAFIEL JORGE HERNAN	CALSEG	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
42	GUERRERO VEGA GUILLERMO FERNANDO	INDUMIL	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
43	NAVAS ACOSTA VICTOR HUGO	CALZADO MIL PIES	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA

Núm.	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
44	PAREDES SEGOVIA LUIS ASDRUBAL	CALZADO DEPORTIVO PAREDES	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
45	CASTRO SANCHEZ DENIS AURELIA	CALZADO JUANES	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
46	QUISPE TIGSE JUAN CARLOS	CALZADO MELANIE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
47	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL SA	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
48	CABARO C. LTDA.	CABARO	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
49	MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA LTDA	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
50	MAQUINARIA NARANJO VASCONEZ MAQUINAVA S.A.	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
51	COMPAÑIA DE FABRICACION DE CALZADO LUIGI VALDINI SANTLUIGI CIA. LTDA.	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
52	FRANSANI	FRANSANI	CEVALLOS/TUNGURAHUA/SIERRA
53	CALZALONA S.A.	CALZALONA S.A.	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
54	SUELAS AMAZONAS S.A.	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA
55	MILBOOTS CIA. LTDA.	NO DISPONIBLE	AMBATO/TUNGURAHUA/SIERRA

**Fuente:** Ecuador en cifras

## 2.4 SB INDUSTRIAL COMO FABRICANTE DE CALZADO DE SEGURIDAD

SB Industrial se especializó en calzado de seguridad industrial desde sus inicios por lo que su reconocimiento va en esta línea, a pesar de que se estableció el nombre comercial “SB Industrial” hace solo 5 años.

La estrategia de diferenciar, personalizar y especializar el producto ha ido de la mano con la estrategia financiero de no tener inventario de producto terminado ya que los requerimientos especiales y específicos de nuestra oferta van desde el modelo, materiales, colores, terminado y marcación especial con logotipos en bajo relieve y marcas de caucho. Como punto débil, esta estrategia no nos permite reducir costos por producción en escala, sin embargo ha sido viable y sostenible por la apreciación del producto.

Podemos decir que somos los únicos en el mercado con esta práctica financiera y estratégica lo que ha hecho que la empresa permanezca sana financieramente y su crecimiento sea sostenible, pasando con éxito incluso las épocas de crisis para el sector.

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Sb Industrial se enfocara en un análisis de investigación de mercado sistemático y eficiente, para conocer las demandas de mercado reales y con ellos ejecutar estrategias de marketing que conlleven a tener un producto deseado, con un beneficio identificable, una marca definida y que sean comunicables.

La segmentación de mercado es “el proceso por el cual un mercado se divide en distintos subconjuntos de clientes con necesidades y características semejantes que los llevan a responder de maneras similares a un ofrecimiento de producto y un programa de marketing particulares.”

Mediante un análisis de los perfiles conoceremos cual es el mercado meta al que vamos a ofrecer nuestro producto y estudiar la aceptación que tendrá en el mercado para la toma de decisiones.

El proceso de segmentación nace con el enfoque de nuestro producto hacia nuestro mercado meta, en este caso las grandes empresas manufactureras en la ciudad de Quito.

La segmentación de mercado será considerada mediante las siguientes variables:

- Segmentación Geográfica.
- Segmentación demográfica.

### 3.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Mediante la segmentación geográfica se determinó a las grandes industrias manufactureras en la ciudad de Quito como enfoque principal para nuestro estudio, en base a la clasificación generada por la Superintendencia de Compañías.

#### 3.1.1 Mercado Industrial de la ciudad de Quito

En base a la información proporcionada por la Secretaría Metropolitana de Desarrollo Productivo son 10450 industrias en Quito, sin embargo las perspectiva del estudio se enfoca en el ranking NIIF 2012 proporcionado por la Superintendencia de Compañías, debido a que se rigen a normas internacionales, el tamaño de las empresas, su nivel de ingresos, el número de empleados, constituyen factores importantes para comercializar nuestro producto ya que poseen más presupuesto para ofrecer mayores beneficios a los empleados.

### 3.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Nuestro estudio se orienta a grandes empresas manufactureras con un promedio de 200 empleados aproximadamente, con el fin de comercializar el producto en grandes proporciones.

#### 3.2.1 Establecimiento del mercado objetivo

En base al análisis realizado se ha determinado que el mercado objetivo nace en el Distrito Metropolitano de Quito en las empresas manufactureras en el sector urbano.



Para establecer el mercado meta se ha determinado un universo de 78 industrias manufactureras, información proporcionada por la Superintendencia de Compañías. El método escogido son las encuestas, debido a que es la vía más factible para llegar a conocer necesidades, expectativas y la aceptación del producto en las compañías.

## MUESTREO

La fórmula que se aplica para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$\text{Formula: } n = \frac{N \times \delta^2 \times z^2}{[(N-1) \times E^2] + (\delta^2 \times z^2)}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= población target

$\sigma$ = desviación estándar

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

z= nivel de confianza

e= límite de aceptación error muestra

Mediante la interpretación de la fórmula se reemplaza los datos obtenidos para alcanzar el resultado de la muestra que se va a aplicar en el presente proyecto.

El universo que se determinó son las 78 grandes empresas manufactureras del país ubicadas en la ciudad de Quito, a continuación se detalla el cálculo de la muestra.

Cálculo para poblaciones finitas desde 0 hasta 3.000.000 reajustada (Alarcón)

$$n = \frac{N \times \delta^2 \times z^2}{[(N - 1) \times E^2] + (\delta^2 \times z^2)}$$

$$n = \frac{2,7422}{0,1583}$$

$$n = 17,32$$

RANGO POBLACIONAL N	VALOR z	VALOR n
0 a 100	0,75	17,32

Encuestas Totales	18
-------------------	----

El resultado que se obtuvo mediante el cálculo de la muestra **n = 18** significa el número de empresas en las cuales se aplicará la encuesta en el Distrito Metropolitano de Quito.

## DISEÑO DE LA ENCUESTA

Mediante la estructuración de variables que ayudan a formular la encuesta, se presenta la encuesta definitiva:

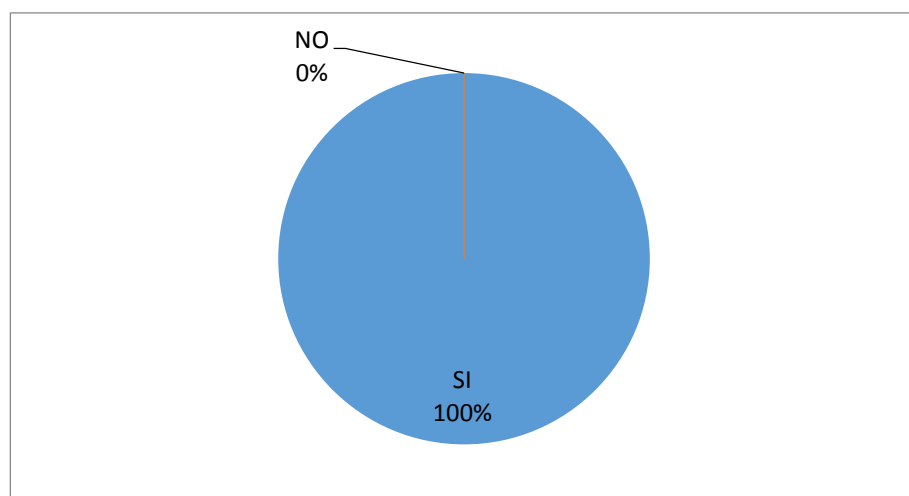
Formato				
<b>ENCUESTA</b>				
<b>1. Su personal utiliza calzado de Seguridad Industrial</b>				
SI	<input type="checkbox"/>	que marcas usa?		
NO	<input type="checkbox"/>	qué marcas conoce?		
<b>2. Su empresa posee un Plan Integral de Seguridad Industrial</b>				
SI	<input type="checkbox"/>	que vigencia tiene?		
NO	<input type="checkbox"/>			
<b>3. Cuantos empleados tiene su empresa</b>				
10-50	<input type="checkbox"/>			
50-100	<input type="checkbox"/>			
100-500	<input type="checkbox"/>			
> 500	<input type="checkbox"/>			
<b>4. Con frecuencia entrega la dotacion de Seguridad Industrial</b>				
1 vez al año	<input type="checkbox"/>			
2 veces al año	<input type="checkbox"/>			
otro				
<b>5. Califique de 1 al 5 los aspectos que para usted son los mas importantes al momento de adquirir calzado de Seguridad Industrial</b>				
Confort	<input type="checkbox"/>			
Diseño	<input type="checkbox"/>			
Precio	<input type="checkbox"/>			
Durabilidad	<input type="checkbox"/>			
Cumplimiento de Normativas	<input type="checkbox"/>			
otro?				
<b>6. Que servicio adicional le gustaria recibir de su proveedor de Calzado Industrial</b>				
Atencion Personalizada	<input type="checkbox"/>			
Capacitacion	<input type="checkbox"/>			
Personalizacion del producto	<input type="checkbox"/>			
Toma de tallaje	<input type="checkbox"/>			
Mantenimiento y Reparación	<input type="checkbox"/>			
otro?				
<b>7. Que tan importantes son los siguientes aspectos</b>				
	Muy Importante	Importante	Poco	Nada
Que sea de Produccion Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Postventa mediante local comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contar con Credito 30 días	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prestigio de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Cuanto estaria usted dispuesto a pagar por un Calzado de Seguridad con el valor agregado menciona					
\$40- \$45	<input type="checkbox"/>				
\$46- \$50	<input type="checkbox"/>				
\$51- \$55	<input type="checkbox"/>				
> \$56	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Mediante que canales le gustaría que su producto sea entregado en la empresa?					
Entrega directa en sus bodegas	<input type="checkbox"/>				
Retiro en local comercial	<input type="checkbox"/>				
10. cual es la mejor manera de comunicarse con usted?					
mail	<input type="checkbox"/>				
tf	<input type="checkbox"/>				
<b>GRACIAS POR SU ATENCIÓN!!</b>					

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

Mediante la aplicación de la encuesta en las industrias manufactureras obtuvimos los siguientes resultados:

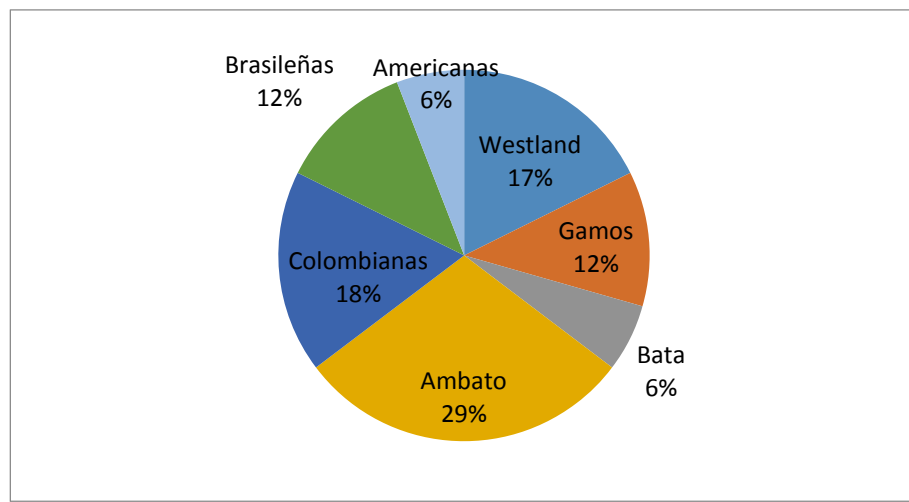
1. ¿Su personal utiliza calzado de Seguridad Industrial?



**Figura 16. Uso de calzado de seguridad**

El 100% de las industrias manufactureras encuestadas utilizan de manera obligatoria Calzado de Seguridad, siendo un porcentaje alentador ya que nuestro giro del negocio se ve exigido por el mercado.

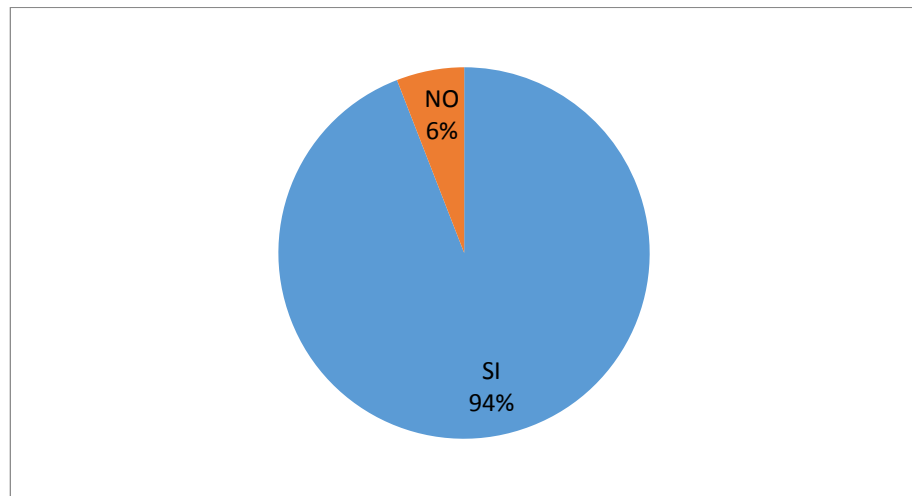
#### 1.1. ¿Qué marca utilizan?



**Figura 17. ¿Qué marcas usan?**

El 59% de las marcas recordadas corresponden marcas internacionales y a nivel local únicamente como marca recuerdan la marca Gamos y la ciudad de confección siendo esta Ambato.

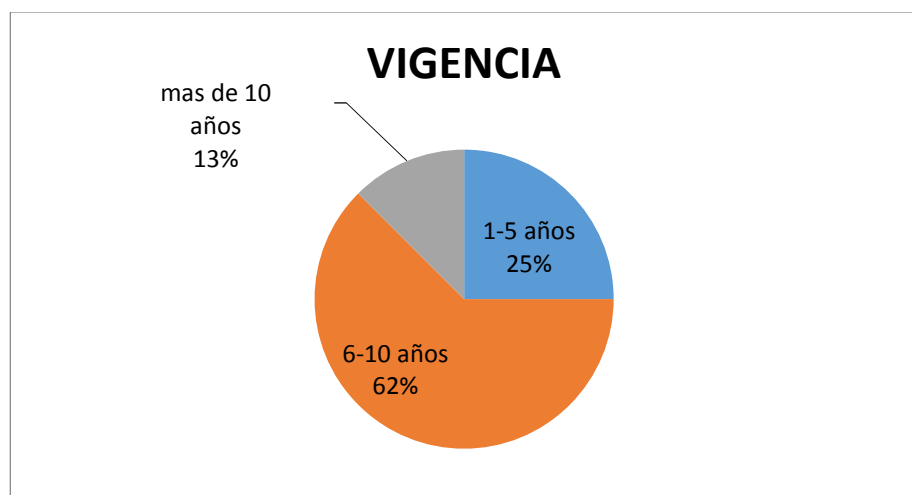
## 2. Su empresa posee un Plan Integral de Seguridad Industrial



**Figura 18. Plan integral de seguridad industrial**

El 94% de las industrias desarrollan un plan integral de seguridad, convirtiéndose en un punto a nuestro favor debido al interés de las compañías en el cuidado de sus empleados referente a Equipos de Protección Personal en donde se encuentra nuestro producto.

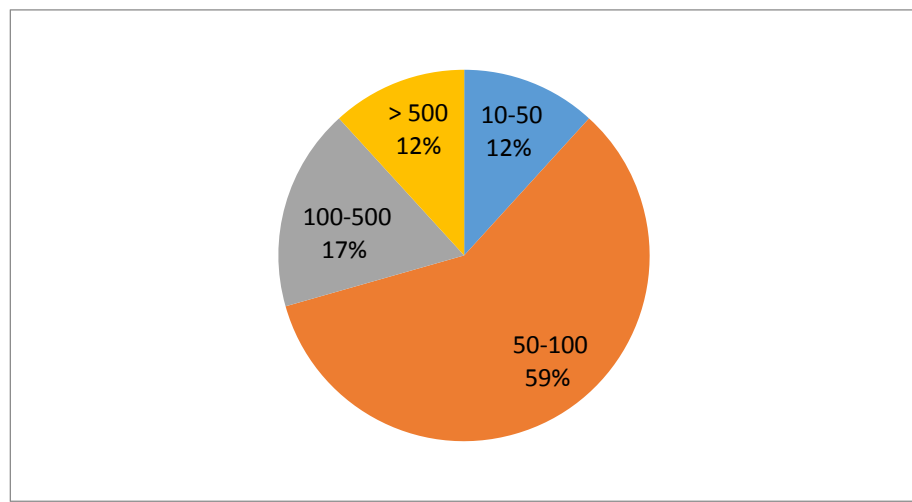
### 2.1. ¿Qué vigencia tiene?



**Figura 19. Vigencia**

Con un porcentaje del más de 50% de empresas con la aplicación del Plan de Seguridad dentro de sus Industrial, nos indica que el grado de experiencia y conocimiento sobre Calzado de Seguridad en su mayoría es alto.

3. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?



**Figura 20. Cantidad de empleados**

El 59% de las empresas en nuestro estudio tienen de 50 a 100 empleados, y tenemos un 12% en empresas con más de 500 empleados, los cuales son datos alentadores para garantizar volumen producción.

4. ¿Con qué frecuencia entrega la dotación de Calzado de Seguridad Industria?



**Figura 21. Uso dotación de calzado de seguridad**

La mayor cantidad de empresas con un 88% únicamente entregan 1 dotación de calzado, lo cual nos da una pauta para poder trabajar en la recomendación de uso de por lo menos dos pares de calzado de seguridad en el año, debido que en su gran mayoría el uso es diaria e higienemente no es recomendado.

5. Califique de 1 al 5 los aspectos que para usted son los más importantes al momento de adquirir calzado de Seguridad Industrial.

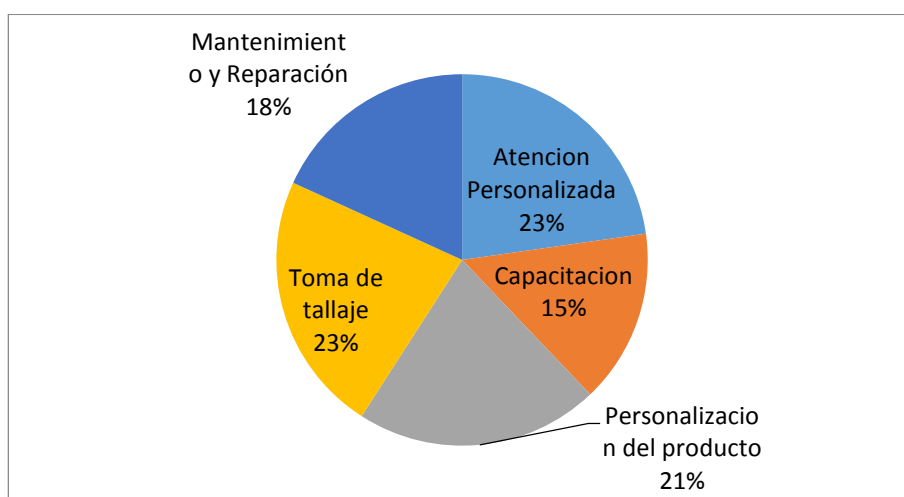
**Tabla 4. Factores**

ASPECTOS	FACTORES				
	1	2	3	4	5
Confort			4	2	11
Diseño		1	3	5	8
Precio			5	2	10
Durabilidad					17
Cumplimiento de Normativas				2	15



Los aspectos principales que las empresas toman en cuenta son: Cumplimiento de Normativas Nacionales o Internacionales, los cuales ante cualquier impericia de los trabajadores y sufran algún accidente, son el respaldo para compañía ante una posible auditoria. Durabilidad y Confort: es importante analizar que la mayoría de las empresas ya no tienen como prioridad el Precio sino buscan características adicionales que favorece al rendimiento de los empleados.

6. ¿Qué servicio adicional le gustaría recibir de su proveedor de Calzado Industrial?



**Figura 22. Servicio adicional**

Se ha identificado que muchas empresas adquieren la dotación de calzado de manera global para todos los empleados y aquí radica principalmente la inconformidad de los usuarios. Por ellos podemos observar que Atención Personalizada y Toma de Tallas tienen 23% respectivamente.

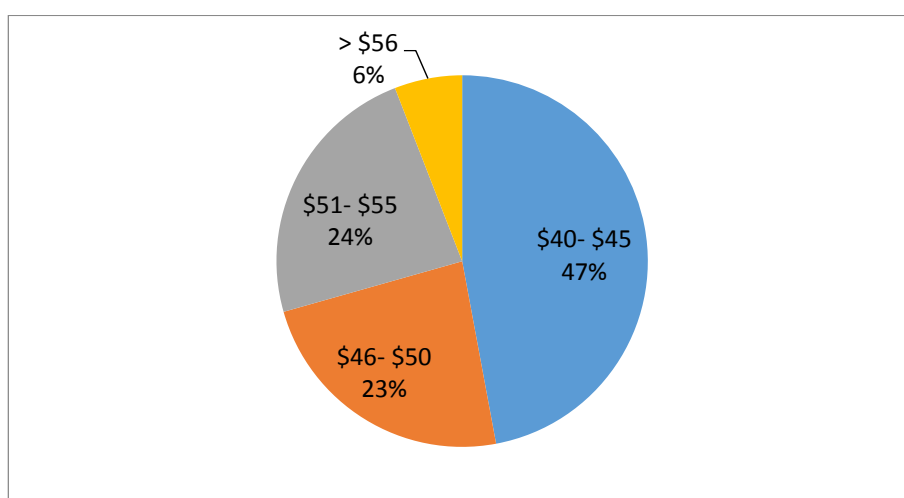
## 7. ¿Qué tan importantes son los siguientes aspectos?

**Tabla 5. ¿Qué tan importantes son los siguientes aspectos?**

	Muy Importante	Importante	Poco	Nada
Que sea de Producción Nacional	14	2	1	
Servicio Postventa mediante local comercial		7	6	4
Contar con Crédito 30 días	12	4		
Prestigio de la empresa	10	4	3	
Tiempo de respuesta	15	2		

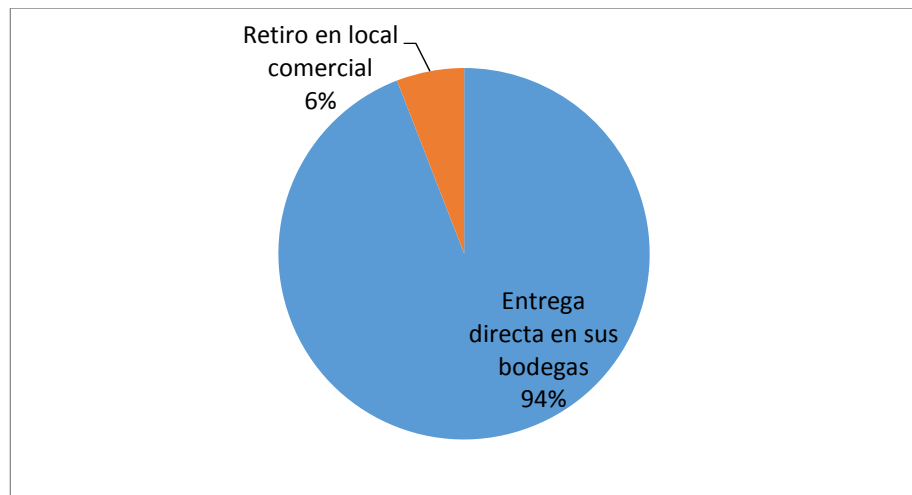
La mayoría de empresas valoran como aspecto principal Tiempo de Entrega debido a malas experiencias con la falta de seriedad con las empresas locales y lo ven como uno de los factores importante para la adquisición de Calzado Internacional.

## 8. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un Calzado de Seguridad con el valor agregado mencionado?

**Figura 23. Presupuesto**

Con un 47% las empresas estarían dispuestas a pagar entre \$40.00 a \$45.00, lo cual es un presupuesto importante para las Industrias y nos da un valor importante aproximado para poder establecer las estrategias que aplicaremos en nuestro producto.

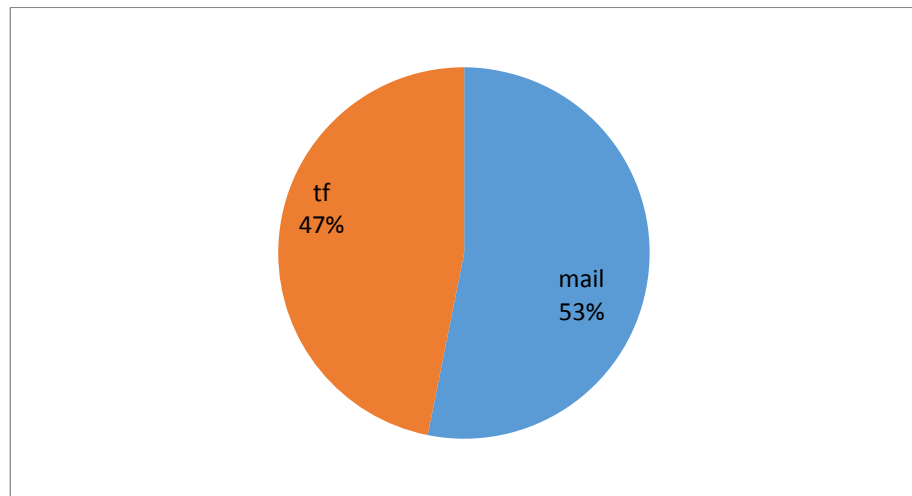
9. *¿Mediante qué canales le gustaría que su producto sea entregado en la empresa?*



**Figura 24. Canal**

El 94% de las industrias encuestadas poseen sus bodegas propias con el espacio asignado para la dotación de Calzado de Seguridad por lo cual es importante realizar el despacho directamente en sus bodegas.

10. ¿Cuál es la mejor manera de comunicarse con usted?



**Figura 25. Comunicación**

La comunicación actualmente a nivel empresarial por motivo de constancia se ha vuelto obligatoria que se desarrolle vía email, a pesar de ello la mayoría de la empresas utilizan la comunicación vía telefónica como estrategia de un servicio personalizado, por tal motivo podemos ver un porcentaje relativamente equitativo en los dos medios de comunicación.

## **4 POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA**

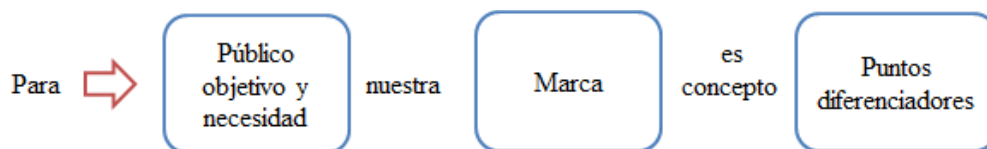
Es importante el análisis de posicionamiento y ciclo de vida de nuestro producto, con el objetivo de aplicar las estrategias adecuadas.

### **4.1 POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento de un producto es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a otros productos, el posicionamiento conlleva la implantación de los beneficios únicos de la marca y de la diferenciación respecto de la competencia en la mente de los consumidores. (Kluter & Armstrong, Marketing, 2004, pág. 270)

“sb Industrial” busca expresar mediante la marca una imagen que represente seguridad, comodidad con el fin de llegar a la mente de los consumidores, logrando un top of mind, de tal forma que nuestro objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva del producto, respecto de las marcas competidoras, con el fin de obtener mayor rentabilidad.

El posicionamiento del producto se resume en una declaración de posicionamiento, la declaración debe seguir este modelo: (Kluter & Armstrong, Marketing, 2004, pág. 275)



**Figura 26. Posicionamiento del producto**

Considerando que “el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; re vincular las conexiones que ya existen;” (Ries & Trout, 1992), no hace falta crear otro producto, sino mejorar su imagen y la manera de publicitarse.

Es preciso considerar un problema que tiene “sb Industrial” en el mercado, y es que el elemento diferenciador con relación a la competencia no es lo suficientemente fuerte como para distinguirlo, ya que muchas veces lo comparan o confunden con productos genéricos producidos en la ciudad de Ambato, productos simples y reconocidos por su bajo costo. Sin embargo, “sb Industrial”, ofrece productos de seguridad- Botas de Trabajo personalizadas, con diseños diferenciadores, y cumpliendo con normativas internacionales de seguridad.

#### **4.1.1 Imagen Corporativa**

Sb Industrial requiere de una imagen sobria y fresca con respecto a la competencia, por lo tanto se va a establecer un diseño del logo.

#### 4.1.1.1 Logo

El logo requiere proyectar una imagen que denote seguridad y frescura la propuesta es la siguiente:



**Figura 27. Logo**

Los colores seleccionados estudiando su significado con el objetivo de captar la atención visual de nuestro público objetivo son los siguientes:

**Rojo.-** El rojo está asociado con diferentes sentimientos como coraje y valentía, y fuertemente ligado a la pasión y el amor. También está relacionado con advertencias o peligros.

Reconocido como un estimulante, la cantidad de rojo está directamente relacionado con el nivel de energía percibido.

Se ha comprobado que el rojo mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea.

**Blanco.-** El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la virginidad. Se le considera el color de la perfección. El blanco es un color que facilita la lectura, y enfoca la atención del usuario.

Una vez presentado el logo, se presenta un boceto del diseño de etiquetas interna y externas, empaque, participación en ferias. Permitirá promocionar la imagen de nuestro producto, haciéndolo más atractivo hacia nuestro mercado objetivo. A continuación los modelos propuestos:



**Figura 28. Etiquetas externas**



**Figura 29. Etiquetas internas**



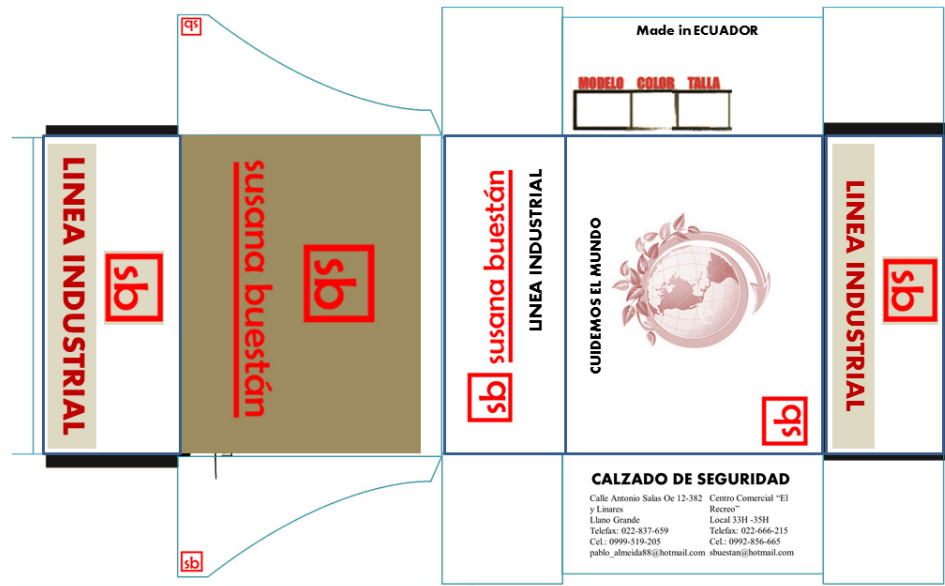


Figura 30. Empaque



Figura 31. Ferias

#### 4.1.1.2 Marca

La marca **sb Industrial**, busca posicionar el nombre de tal manera que lo asocien con seguridad y confort que las industrias lo requieren, debido a que nuestra mayor fortaleza es el cumplimiento de normativas de seguridad Internacionales y de esa manera llegar a la mente del consumidor.

Nuestra marca se respalda bajo el registro de marca: Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI, s.f.) Y reglamento técnico ecuatoriano INEN rte inen 080:2013 de Etiquetado de Calzado; Este reglamento técnico ecuatoriano establece los requisitos para el etiquetado de calzado, sea de fabricación nacional o importado, que se comercialice en el país, con la finalidad de prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores. (Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, 2013)

#### 4.1.1.3 Slogan

El slogan de “sb Industrial” tiene como objetivo llegar a la mente del consumidor, de tal forma que se genere una imagen mental de seguridad, y confort con el propósito de proyectar nuestro compromiso como empresa.

### **“COMPROMETIDOS CON LA VIDA”**

## 4.2 CICLO DE VIDA

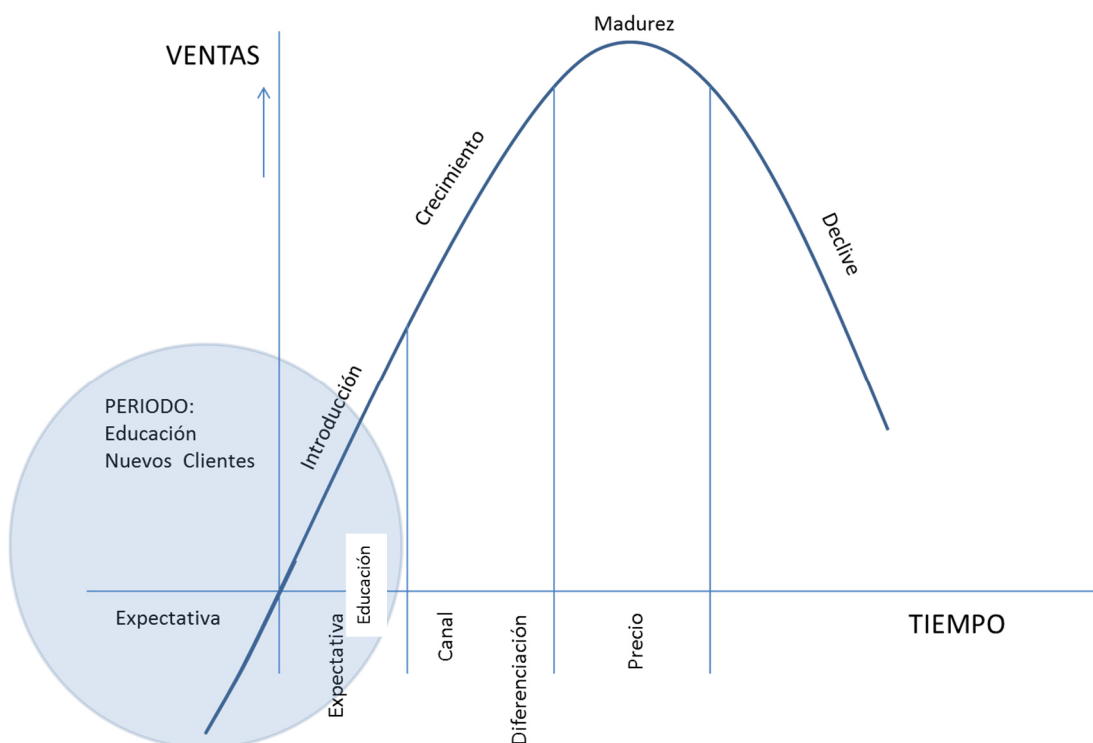
El ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso

del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la redituabilidad del producto. (Sandhusen, 2002, págs. 383,389)

El ciclo de vida es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. (Kloter & Armstrong, 2003, pág. 337)

“sb Industrial” con una experiencia de mercado de más de 12 años ha pasado con mucho éxito la etapa de introducción, con una participación importante en empresas públicas, adquiriendo los conocimientos necesarios para ampliar su mercado en empresas privadas.

Actualmente “sb industrial” se encuentra en la etapa de crecimiento en donde la principal estrategia es la diferenciación mediante una actualización total en la imagen del producto sin perder su calidad y colocando a nuestro producto a competir con marcas reconocidas local e internacionalmente.



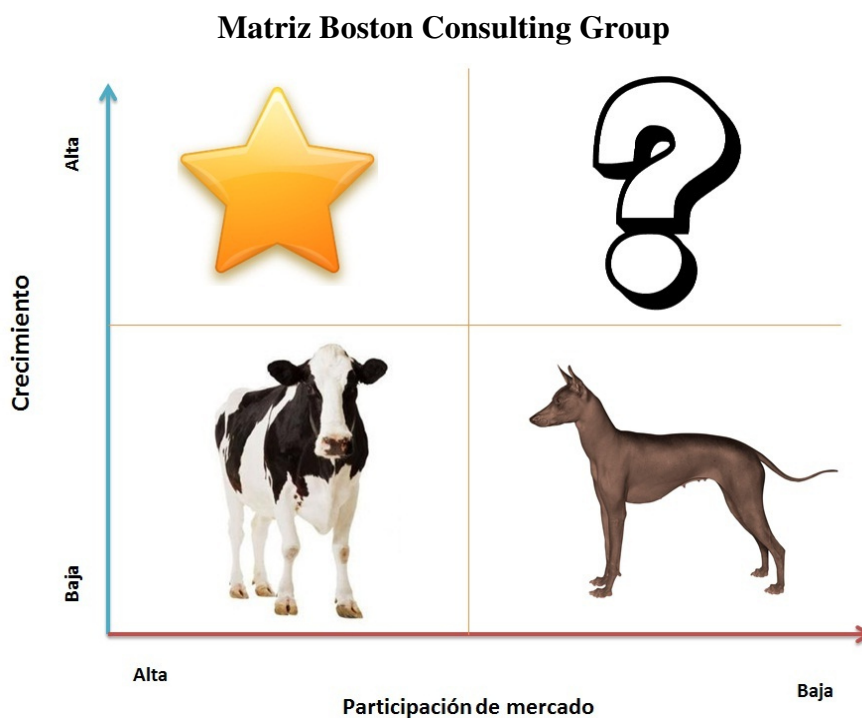
**Figura 32. Ciclo de Vida**

**Fuente:** Mtr. Raúl Alarcón

Al ubicarnos en la etapa de crecimiento, como estrategia de priorizar nuestro posicionamiento fuerte en el mercado vamos a diferenciarnos de la competencia, con el objetivo de obtener resultados financieros que logren recuperar la inversión y ofrezca las utilidades suficientes para justificar un compromiso a largo plazo con nuestro producto.

#### Matriz de crecimiento cuota de mercado

Método de planificación de la cartera que valora las unidades estratégicas de negocio en función de la tasa de crecimiento de mercado y de la cuota relativa de mercado de la empresa. Las unidades estratégicas de negocio se clasifican según este método en estrellas, vacas, interrogantes y perros. (Kloter & Armstrong, 2004, pág. 49)



**Figura 33. Matriz BCG**

La matriz de crecimiento - cuota de mercado define cuatro tipos de unidades estratégicas de negocios: (Kloter & Armstrong, 2004, pág. 50)

**Estrellas:** Son productos o negocios con un crecimiento elevado y con una gran cuota de mercado, generalmente requieren inversiones considerables para financiar su crecimiento. Con el tiempo su crecimiento se ralentiza y se convierten en vacas.

**Vacas:** Las vacas son productos o negocios con un crecimiento bajo pero con una gran cuota de mercado, estas unidades estratégicas de negocios suelen estar ya establecidas y gozar aceptación, por lo que requieren una fuerte inversión para mantener su cuota de mercado. Así, estas vacas el lugar de producir leche, producen grandes cantidades de dinero que la empresa emplea en pagar sus deudas y en financiar otras unidades estratégicas de negocio que necesiten inversión.

Interrogantes: Los interrogantes son unidades de negocio que operan en mercados de crecimiento, pero que cuentan con poca cuota de mercado. Para mantener su cuota de mercado es necesaria mucha inversión, y todavía más para ampliarla.

Perros: Los perros son productos de bajo crecimiento y cuota de mercado limitada. Normalmente generan el dinero suficiente como para autofinanciarse, pero no suelen convertirse en importantes fuentes de ingresos. (Kloter & Armstrong, 2004, pág. 50)

Nuestra matriz de crecimiento de cuota de mercado, tiene como mercado meta las empresas industriales, en el cual los empleados son los usuarios de nuestro producto. En este caso “*sb Industrial*” es un producto interrogante; debido que puede obtener un elevado crecimiento en el mercado a pesar que la participación en el mismo sea todavía menor. Con el objetivo de incrementar la participación de mercado y aumentar la rentabilidad, de este modo invertir para llegar a ser un producto estrella, mediante el mejoramiento del producto en cuanto a empaque, etiqueta, presentación, y posicionando la imagen del producto en el consumidor.

## **5 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

En el presente capítulo se va a definir las estrategias principales y complementarias que sean apropiadas para lograr un mejor posicionamiento con nuestro mercado meta, de esta manera definir las tácticas adecuadas que nos permitan alcanzar las estrategias propuestas.

Las estrategias de marketing son orientadas al mercado, de desarrollo de la estrategia que tiene en cuenta un entorno empresarial, que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor, se centra fundamentalmente en el rendimiento organizativo. Las estrategias de marketing intentan proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto de acciones impulsadas por el mercado. (Cravens & Piercy, 2006, págs. 29-30)

Las estrategias de marketing proporciona la pericia necesaria para hacer un seguimiento del entorno, para decidir qué grupos de consumidores se va a atender, para guiar las especificaciones de los productos y para elegir ante qué competidores se va a posicionar. (Cravens & Piercy, 2006, pág. 30)

En el presente capítulo se busca implementar estrategias adecuadas para nuestro producto en las industrias de Quito, con el fin de tener un crecimiento en ventas, mediante el valor agregado y diferenciación de nuestro producto.

## 5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“sb Industrial” al estar en el ciclo de vida en una etapa de crecimiento frente a la competencia, principalmente busca ampliar la distribución a las industrias y de esta forma lograr un crecimiento sostenible, por lo tanto se han desarrollado los siguientes objetivos, en base a la investigación realizada en capítulos anteriores.

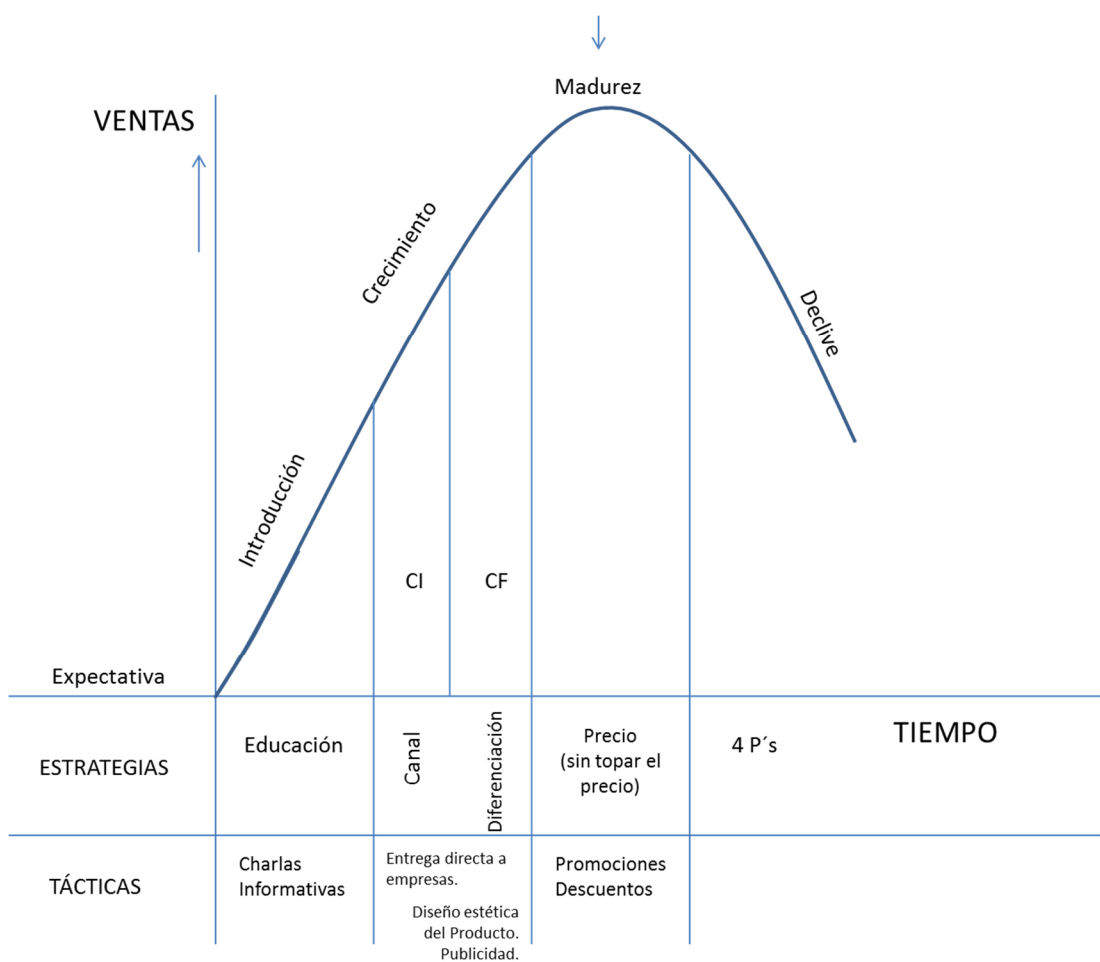
- Implementar una cultura de Seguridad Industrial- Uso de Botas de Seguridad en las industrias.
- Efectuar un programa de capacitación continua de: uso, cuidado, mantenimiento y aseo personal con el fin de garantizar el rendimiento de nuestro producto.
- Seguimiento de nuestro producto como servicio Post- venta con el objetivo de retener a los clientes en el largo plazo.
- Invertir en marketing publicitario de tal forma que los clientes se sientan apreciados con la marca.
- Presencia de nuestra marca en ferias importantes de Seguridad Industrial, con el fin de lograr un “top un mind” de nuestra marca en los consumidores
- Efectuar descuentos en las industrias en base a su cantidad de compra, pronto pago.



- Innovar presentación del producto, etiquetas, empaques y nuevos canales de distribución.
- Obtener ventaja competitiva en cuanto a precio/calidad.

## 5.2 ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA

Las estrategias de ciclo de vida que “sb Industrial” va a realizar para obtener rentabilidad, y posicionarse en las industrias en la ciudad de Quito, se lo va a analizar en la siguiente figura:



**Figura 34. Ciclo de Vida y Estrategias**

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA SB INDUSTRIAL

En base al análisis del ciclo de vida se va a determinar la estrategia principal y complementaria:

#### 5.3.1 Estrategia Principal

Al analizar el ciclo de vida, en la etapa de madurez, se destaca la estrategia de precio “sin topar el precio”, es decir que principalmente se va a poner énfasis en pruebas de campo, descuentos, consignaciones para que el cliente se sienta motivado a adquirir el producto.

#### 5.3.2 Estrategias Complementarias

Las estrategias complementarias de “sb Industrial” se establecen mediante la etapa de crecimiento que son la diferenciación que “es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores” y el canal “que es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.”

- Realizar un pedido y entrega adecuada del producto en cada empresa cumpliendo los plazos establecidos, en base a los requerimiento de la empresa.

- Mantener una comunicación directa con la empresa y conocer el beneficio que les brinda el producto en los consumidores.
- Se va a buscar la forma de crear y mantener al largo plazo una imagen de marca.
- Empaque seguro e informativo para guiar al usuario el uso adecuado del producto.
- Ser partícipe en actividades que realice la empresa, de esta forma satisfacer necesidades del cliente y fidelizarlos.
- Realizar alianzas en búsqueda de nuevos canales de distribución.

#### 5.4 TÁCTICAS E INVERSIÓN

Ya realizado el planteamiento de las estrategias, se van a determinar las tácticas que nos van a indicar cómo lograr el cumplimiento de las estrategias y sus respectivos costos.

**Tabla 6. Tácticas e Inversión**

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS		COSTOS
<i>CANAL</i>	<b>Venta Directa B2B</b>	Ventas directas a empresas públicas y privadas, como elementos de protección personal.	\$ -
<i>DIFERENCIACIÓN</i>	<b>Exhibición de marca</b>	Participación de empresa en feria de Seguridad Industrial (Petrolera)	\$ 3.000,00
	<b>Incluir marcación de productos</b>	Se planteará el cambio del proceso de producción, incluyendo 2 pasos para poner (marcación de bajo relieve) la marca "SB"	\$ 1.800,00
		Se adecuá el diseño estandar de botas, para incluir cosido a la lengüeta de la bota, en materia de Caucho, a 3D la marca "SB"	\$ 1.200,00
	<b>Publicidad</b>	Promover a través de redes sociales, correo electrónico información que nos permita generar una comunicación personalizada.	\$ -
		Incluir dentro de cada caja de botas, hojas de comunicación de calidad del producto y elementos promocionales de fidelidad, tales como descuento en próxima compra	\$ 6.000,00
<i>PRECIO</i>	<b>Promoción</b>	Entrega de botas para pruebas en lugar de trabajo. 1 par para cada nueva empresa.	\$ 500,00
		Se entregará, junto con el par de botas, un certificado de cumplimiento de normas de seguridad. Como elemento simbólico que acerque al consumidor a la marca	\$ 3.000,00
	<b>Descuentos</b>	Descuentos a clientes fieles que traigan el certificado que irá dentro de cada caja de par de botas.	\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.500,00</b>

## 6 ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se va a realizar el análisis de la situación financiera, con el fin de conocer si es factible realizar el proyecto en base a la propuesta presentada en el capítulo anterior, así como el retorno de dicha inversión.

### 6.1 INVERSIÓN

Son los desembolsos netos de caja que deben evaluarse al estudiar proyectos de desembolso capitalizables. Se encuentra totalizando todas las entradas y salidas de dinero que se presentan en el momento de poner en ejecución un proyecto en consideración. (Gitman, 1978, pág. 737)

A continuación presentamos los desembolsos que se va a realizar para llevar a cabo el proyecto:

**Tabla 7. Inversión Inicial**

ACTIVOS FIJOS		
Equipo de computo		1.000,00
Muebles y Equipos de oficina		2.000,00
Camión de reparto		13.000,00
<b>Total Activos fijos</b>		<b>16.000,00</b>
ACTIVOS INTANGIBLES		
Software		6.000,00
<b>Total Activos Intangible</b>		<b>6.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>22.000,00</b>
FINANCIAMIENTO		
Aporte propio		22.000,00
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		<b>22.000,00</b>

La inversión que se plantea está enfocada en dar un giro al negocio, agregando valor al producto usando elementos de mercadeo. Incrementar el valor percibido por el cliente mediante presencia de la marca y creando fidelidad de marca. Será necesario adaptar el proceso de producción, reemplazar elementos de empaque y modificar ligeramente el producto para que éstos elementos sean adicionados a nivel de estética. Estos elementos no generan una variación de costos directos adicionales, para el análisis serán considerados como inversión en publicidad y mercadeo.

Se va a contar con un software, el cual nos va a permitir tener un contacto directo con el cliente en línea, dar seguimiento a pedidos, sugerencias, el costo de este software es de \$6000.

En base a esta información se ha determinado que la inversión inicial que se requiere para poner en marcha el negocio es de \$22000.

## 6.2 PRESUPUESTOS

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados de la estrategia. (Muñiz, 2009, pág. 41)

Los presupuestos que se van a manejar en la empresa son los de ventas en términos monetarios con proyección a 4 años, el presupuesto de efectivo determinado flujo de caja, el presupuesto del Estado de resultados proyectado.

## 6.2.1 Presupuesto de Ventas

**Tabla 8. Presupuesto de Ventas**

DETALLE	2014	2015	2016		2015 P	2016 P	2017 SP	2017CP	2018 SP	2018CP
VENTAS UNIDADES	2000	2000	2000		2000	2000	2000	2000	2000	2000
PVP PROMEDIO	49	50,96	53		51,45	59,17	55,12	62,13	57,32	65,92
TOTAL PRIVADO	98.000,00	101.920,00	106.000,00		102.900,00	118.335,00	110.236,67	124.251,75	114.646,14	131.843,06
VENTAS UNIDADES	5.000	5.200	5.400		5.200,00	5.400,00	5.600,00	5.600,00	5.800,00	5.800,00
PVP PROMEDIO	49,00	50,96	53,00		51,45	59,17	55,12	62,13	57,32	65,92
TOTAL PUBLICO	245.000,00	264.992,00	286.200,00		267.540,00	319.504,50	308.662,68	347.904,90	332.473,80	382.344,87
VENTAS UNIDADES	7.000	7.200	7.400		7.200	7.400	7.600	7.600	7.800	7.800
PVP PROMEDIO	49,00	50,96	53,00		51,45	59,17	55,12	62,13	57,32	65,92
<b>VENTAS TOTAL</b>	<b>343.000,00</b>	<b>366.912,00</b>	<b>392.188,16</b>		<b>370.440,00</b>	<b>437.839,50</b>	<b>418.899,35</b>	<b>472.156,65</b>	<b>447.119,94</b>	<b>514.187,93</b>

Para la realización del presupuesto de ventas se ha dividido el ingreso en ventas al sector público y privado, considerando que el giro del negocio es B2B, de empresa a empresa. En base a un estimado de crecimiento anual en años futuros, se estima que va a crecer anualmente el 5%, el resultado de análisis del proyecto se centra en un incremento del precio final por mejora de la percepción de marca, no tanto así en las unidades de ventas, es decir, se proyecta vender las mismas unidades (con y sin proyecto), pero el proyecto lograría una mejora en el precio de venta.



**Tabla 9. Costos anuales con y sin proyecto**

DETALLE	2014	2015	2016		2015 P	2016 P	2017 SP	2017CP	2018 SP	2018CP
VENTAS UNIDADES	7.000	7.200	7.400		7.200	7.400	7.600	7.600	7.800	7.800
COSTO MP	34,37	35,74	37,17		35,74	37,17	38,66	38,66	40,21	40,21
COSTO TOTAL	240.590,00	257.362,56	275.091,98		257.362,56	275.091,98	293.827,98	293.827,98	313.622,70	313.622,70

### 6.2.2 Presupuesto de gastos operacionales

**Tabla 10. Presupuesto de gastos operacionales**

DETALLE	2014	2015	2016		2015 P	2016 P	2017 SP	2017CP	2018 SP	2018CP
PERSONAL	43.715,07	45.436,47	47.226,73		45.436,47	56.536,08	49.088,60	58.770,32	51.024,95	61.093,94
GASTOS ADM	31.046,40	32.261,06	33.524,30		32.261,06	40.093,16	41.669,68	49.867,62	43.309,27	51.835,13
GASTOS DE VENTAS	13.046,40	13.541,06	14.055,50		13.541,06	16.730,60	14.590,52	17.372,62	15.146,94	18.040,33
PUBLICIDAD Y MERCADEO	-	-	-		13.700,00	14.248,00	-	14.248,00	-	14.248,00
DEPRECIACION	200,00	200,00	200,00		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>88.007,87</b>	<b>91.438,59</b>	<b>95.006,53</b>	<b>-</b>	<b>105.138,59</b>	<b>127.807,84</b>	<b>105.548,81</b>	<b>140.458,57</b>	<b>109.681,16</b>	<b>145.417,39</b>

En este presupuesto se muestran los gastos de operación que a partir del año 2015 tienen un crecimiento inflacional del 4% anual, se planea mantener la misma estructura de producción, de ventas y administrativa. En canto al gasto de Publicidad y Mercadeo, se planea incrementarlo en \$13.700 dólares para el año 2015 y mantenerlo en los niveles de \$14.248 anuales en los dos años siguientes, los cuales servirán para cubrir todas las acciones propuestas.

La depreciación anual se realiza en base a la adquisición de nuestros activos fijos tales como muebles y equipos de oficina con un valor de \$2000 que se deprecian el 10%, el vehículo \$13000 y el equipo de cómputo \$1000 el 5%.

### 6.2.3 Presupuesto de gastos no operacionales

**Tabla 11. Presupuesto de gastos no operacionales**

Gastos no Operacionales	Mensual	Año 2014	Año 2015	2016 S	2016 CP	2017 S	2017 CP	2018 S	2018 CP
Arriendo	0	0	-	-	-	-			
Mantenimiento	100	1200	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios Básicos	150	1800	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros imprevistos	100	1200	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>4200</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.200,00</b>

Los gastos no operacionales representan los desembolsos que realiza la empresa que no corresponde a la actividad de la empresa.

### 6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

#### **6.3.1 Estado de Resultado Integral**

Mediante el Estado de Resultado integral se va a demostrar las utilidades generadas en cada período:

Tabla 12. Estado de Resultados Integral

					SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
Ventas Netas	Inicial	Año 2014	Año 2015	Año 2016		Año 2016	Año 2017	Año 2017	Año 2018	Año 2018
Ventas Pri		98.000,00	101.920,00	106.000,00		118.335,00	110.236,67	124.251,75	114.646,14	131.843,06
Ventas Pu		245.000,00	264.992,00	286.200,00		319.504,50	308.662,68	347.904,90	332.473,80	382.344,87
<b>Ventas totales</b>		<b>343.000,00</b>	<b>366.912,00</b>	<b>392.200,00</b>		<b>437.839,50</b>	<b>418.899,35</b>	<b>472.156,65</b>	<b>447.119,94</b>	<b>514.187,93</b>
- Costo de venta		(240.590,00)	(257.362,56)	(275.091,98)		(275.091,98)	(293.827,98)	(293.827,98)	(313.622,70)	(313.622,70)
<b>Margen de Contribución</b>		<b>102.410,00</b>	<b>109.549,44</b>	<b>117.108,02</b>		<b>162.747,52</b>	<b>125.071,38</b>	<b>178.328,67</b>	<b>133.497,24</b>	<b>200.565,23</b>
<b>Gastos Operativos</b>		(87.807,87)	(91.238,59)	(94.806,53)		(113.359,84)	(105.348,81)	(126.010,57)	(109.481,16)	(130.969,39)
Gastos mercadeo		-	-	-		(13.700,00)	-	(14.248,00)	-	(14.248,00)
Depreciación		(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)		(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
Amortización software		(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)		(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)
Gastos no operacionales		(4.200,00)	(4.200,00)	(4.200,00)		(4.200,00)	(4.200,00)	(4.200,00)	(4.200,00)	(4.200,00)
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>5.402,13</b>	<b>9.110,85</b>	<b>13.101,49</b>		<b>26.487,68</b>	<b>10.522,57</b>	<b>28.870,11</b>	<b>14.816,08</b>	<b>46.147,84</b>
15% Participación Trabajadores		(810,32)	(1.366,63)	(1.965,22)		(3.973,15)	(1.578,39)	(4.330,52)	(2.222,41)	(6.922,18)
Utilidad después participación										
Trabajadores		4.591,81	7.744,23	11.136,27		22.514,53	8.944,19	24.539,59	12.593,67	39.225,67
Impuesto a la Renta		(1.010,20)	(1.703,73)	(2.449,98)		(4.953,20)	(1.967,72)	(5.398,71)	(2.770,61)	(8.629,65)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.581,61</b>	<b>6.040,50</b>	<b>8.686,29</b>		<b>17.561,33</b>	<b>6.976,47</b>	<b>19.140,88</b>	<b>9.823,06</b>	<b>30.596,02</b>

El resultado de este análisis demuestra que existe aceptación de nuestro plan de incrementar rentablemente el valor del producto en los años futuros. El valor de incremento en precio del producto es del orden del 12%, el cuál se puede discriminar en el valor de inflación (4% anual) + resultado de incremento de valor por percepción de producto y marca del cliente (8%).

El porcentaje de Impuesto a la Renta es proyectado para los siguientes años con el 22%, manteniéndose en los esquemas actuales.

### **6.3.2 Flujo de Caja**

“El flujo de caja es una herramienta que ayuda a estimar las necesidades de efectivo durante el año, resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo comparándolas al saldo inicial al principio del año” (JAVIER DUARTE; LORENZO FERNANDEZ, 2005, 78)

Tabla 13. Flujo de Caja

				SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
Concepto	Inicial	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2016	Año 2017	Año 2017	Año 2018	Año 2018
Ingreso por Ventas presupuestadas									
VENTAS PRI		98.000,00	101.920,00	106.000,00	118.335,00	110.236,67	124.251,75	114.646,14	131.843,06
VENTAS PU		245.000,00	264.992,00	286.200,00	319.504,50	308.662,68	347.904,90	332.473,80	382.344,87
Total ingresos por ventas		343.000,00	366.912,00	392.200,00	437.839,50	418.899,35	472.156,65	447.119,94	514.187,93
Inversión Inicial					(22.000,00)				
MARGINAL				45.639,50		53.257,30		67.067,99	
Total entradas de efectivo		343.000,00	366.912,00	392.200,00	415.839,50	418.899,35	Total entradas de efectivo		514.187,93

				SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
Concepto	Inicial	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2016	Año 2017	Año 2017	Año 2018	Año 2018
Egresos por compras presupuestadas									
Sueldos		87.807,87	91.238,59	94.806,53	113.359,84	105.348,81	126.010,57	109.481,16	130.969,39
Mercadeo		-	-	-	14.248,00	-	14.248,00	-	14.248,00
Costo de Venta		240.590,00	257.362,56	275.091,98	275.091,98	293.827,98	293.827,98	313.622,70	313.622,70
Otros		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Total Gastos operacionales		332.597,87	352.801,15	374.098,51	406.899,82	403.376,78	438.286,54	427.303,86	463.040,09
MARGINALES				32.801,31		34.909,76		35.736,23	
Inversión (tácticas de marketing)									
Adquisición de activos fijos	(16.000,00)								
Adquisición Activo intangible	(6.000,00)								
Gastos no Operacionales									
Impuestos P.T y otros por pagar		1.010,20	1.703,73	2.449,98	4.953,20	1.967,72	5.398,71	2.770,61	8.629,65
Total salidas de efectivo	(22.000,00)	333.608,07	354.504,88	376.548,49	411.853,01	405.344,50	443.685,25	430.074,47	471.669,74

Mediante el cálculo del flujo de caja se va a determinar tanto los ingresos y egresos de efectivo que se incurrirá durante el proyecto, de tal forma poder conocer los fondos que se cuentan para una utilización futura, ya sea para invertir o cubrir una adversidad que se pueda presentar.

Como se puede observar en el año 2016 con la aplicación del proyecto egresa el valor de las tácticas de marketing.

#### 6.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

En la siguiente parte de nuestro análisis financiero, se va a realizar el cálculo e interpretación del valor actual (VA), el valor actual neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la razón costo – beneficio y el periodo de recuperación de la inversión.

Para determinar las siguientes variables se debe calcular la tasa de descuento.

##### 6.4.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento del proyecto, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. La tasa de descuento la determinamos de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de descuento} = \text{Riesgo País} + \text{Tasa Pasiva} + \text{Inflación}$$

En base a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se determina que TMAR corresponde al 17% aproximadamente.



**Tabla 14. TMAR**

CONCEPTO	PORCENTAJE
Inflación	3,92%
Riesgo País	8,50%
Tasa Pasiva	4,53%
<b>TMAR</b>	<b>16,95%</b>

Para cálculos del presente proyecto se ha determinado una tasa de descuento del 20% debido a que a nuestra TMAR le sumamos el 3% de rentabilidad esperada.

#### **6.4.2 Valor Actual**

El valor presente significa traer del futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro, se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, se dice que se utiliza una tasa de descuento debido a lo cual a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se los llama flujos descontados. (BACA, 2003, pág. 82)

#### **6.4.3 Valor Actual Neto (VAN)**

Según José Ramón Sánchez “El valor actual neto consiste en establecer una equivalencia al momento presente entre el desembolso inicial y la sucesión de flujos generados por la inversión”. Si el VAN es positivo quiere decir que es viable el proyecto que la rentabilidad va más allá de la inversión, si es negativo quiere decir que el dinero que obtuve de rentabilidad no es lo suficiente para recuperar el dinero que invertí y por lo tanto no es viable el proyecto a realizarse.

La fórmula que se va a aplicar para el siguiente cálculo es el siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

$FNE_n$  = flujo neto de efectivo del año  $n$ , que corresponde a la ganancia neta después de impuestos en el año  $n$ .

$i$  = tasa de referencia que corresponde a la TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)

$P$  = inversión inicial en el año cero. (BACA, 2003, pág. 83)

**Tabla 15. Valor Actual Neto**

AÑO	INVERSIÓN	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	VALOR ACTUAL NETO
	ACTIVOS FIJOS	2016	2017	2018	
		1	2	3	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	(22.000,00)	<b>\$ 12.838,19</b>	<b>\$ 18.347,54</b>	<b>\$ 9.331,76</b>	
VALOR ACTUAL DE FLUJOS		10.698,49	12.741,34	5.400,32	28.840,16

Mediante el análisis realizado se observa que el Valor Actual Neto es positivo con un valor de \$ 28.840,16, demostrando que el proyecto es viable.

#### 6.4.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

José Ramón Sánchez manifiesta que “La tasa Interna de retorno se define como el factor de descuento que iguala el desembolso inicial con la suma de los flujos de caja, lo que representa un VAN de valor cero”

$$VPN = 0 = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Tabla 16. TIR

AÑO	INVERSIÓN	PROYECTADO	PROYECTADO	PROYECTADO	VALOR ACTUAL NETO
	ACTIVOS FIJOS	2016	2017	2018	
		1	2	3	
FLUJO DE EFECTIVO	(22.000,00)	\$ 12.838,19	\$ 18.347,54	\$ 9.331,76	39,7505%
TIR		9186,51	9394,45	3419,04	0,00

VA (Calculado con excel)	\$ 28,840.16
VA (Suma de los flujos descontados)	28,840.16
<b>VAN</b>	<b>6,840.16</b>
TIR	39.7505%

Mediante el cálculo del TIR se observa que el retorno de mi inversión es alto representado por el 39,75%, es decir es mi tasa máxima a la que es posible invertir para financiar mi proyecto, sin que genere pérdidas.

#### **6.4.5 Periodo de recuperación de la inversión**

El periodo de recuperación de la inversión, se considera al tiempo de recuperación del capital donde se va a conocer el momento en el que se obtendrá los rendimientos esperados de la inversión realizada inicialmente.

La inversión se recupera en 11 meses lo que hace más atractiva la inversión y menos riesgosa puesto que se recupera en el menor tiempo posible el dinero invertido.

El cálculo se lo realiza multiplicando mi inversión inicial que es \$22.000 por 36 meses correspondientes al año y lo dividimos para el valor de flujo de le primer periodo.

#### **6.4.6 Razón Costo – Beneficio**

Mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad.

**Tabla 17. Razón Costo – Beneficio**

PERIODOS	FLUJO DE FONDOS	VA FLUJOS
1	<b>12.838,19</b>	10.698,49
2	<b>18.347,54</b>	\$ 12.741,34
3	<b>9.331,76</b>	5.400,32
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 28.840,16</b>
<b>RAZON COSTO BENEFICIO</b>		<b>\$ 1,31</b>

Mediante este análisis se concluye que por cada dólar que se invierte, se estima ganar \$1,31 dólares, convirtiéndose en un negocio atractivo para invertir

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Después de realizar el análisis general del proyecto CALZADO DE SEGURIDAD SB INDUSTRIAL, se puede afirmar que se puede agregar valor y mejorar la rentabilidad del negocio, lo cual nos demuestra que tenemos una oportunidad.

- Mediante el estudio pudimos apreciar que existe un mercado potencial grande y creciente debido a nuevas normativas y exigencias en cuanto a Equipos de Protección Personal.
- El segmento de mercado objetivo corresponde todas las Industrias con Mano de Obra intensa que deberán cumplir con la normas de seguridad.
- En base al estudio de mercado, podemos hablar que no existe un posicionamiento de marca de ningún producto, que ha sido considerado como genérico y que son reconocidos por su procedencia mas que por una marca puntual, demostrando una oportunidad para posicionarse en este nicho.
- Mediante los planes de mercadeo se plantea entrar en el “top of mind” del consumidor en el corto y mediano plazo, confiando en la calidad del producto y en una diferenciación basada en los detalles de presentación.



- El ciclo de vida en el cual se encuentra nuestro producto es en la etapa de madurez, estableciendo como estrategia principal la “diferenciación” sin topar el precio, lo cual nos da una ventaja debido a que con pequeñas inversiones, agregamos valor y subimos el valor percibido por el cliente, logrando dos objetivos simultáneos: mejorar el precio y posicionar la marca en la mente del consumidor.
- Mediante el análisis financiero, concluimos que la mejora en ingresos para SB industrial alcanza un 12%, debido a una mayor predisposición a pagar por parte del consumidor.
- El proyecto resulta viable y rentable, se pudo determinar una tasa interna de retorno (TIR) del 40% y un valor actual neto (VAN) de \$28.840 esto demuestra la efectividad de las actividades a realizarse, la recuperación de la inversión es en 36 meses aproximadamente.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- De acuerdo a la aceptación que ha obtenido el presente proyecto por parte de los consumidores, se debe buscar constantemente la innovación tanto en el producto como en el servicio, de esta forma fidelizar al cliente al largo plazo.
- Capacitar continuamente al usuario y al personal de compras, así como Jefaturas y Gerencias, ya que las leyes van siendo cada vez más específicas y se vuelven de carácter obligatoria para un mayor cantidad de empresas, con penalidades fuertes en caso de incumplimiento.

- Resaltar elementos de cumplimiento de normativas nacionales e internacionales ya que el producto cumple con todas las exigencias vigentes.
- El personal de producción y comercialización debe conocer de las mejoras esperadas ya que se trata de dar una imagen superior que diferencia el producto de la competencia.
- Es importante tener un control financiero constante, de esta forma conocer si el negocio marcha adecuadamente para poder tomar decisiones que permitan expandir el negocio oportunamente.
- Con el crecimiento de demanda, es una oportunidad excelente para lograr posesionar la marca con acciones directas al usuario, que resulta mas efectivo que publicidad masiva, el contacto con el consumidor es cada vez mas directo y efectivo para fidelizarlos.

## REFERENCIAS

1. Alarcón, R. (s.f.). Apuntes de clase.
2. BACA, G. (2003). *Fundamentos de Ingeniería Económica* (3ra. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
3. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Empleo*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201212.pdf>
4. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación*. Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
5. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Riesgo País*. Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
6. Cravens, D., & Piercy, N. (2006). *Marketing Estratégico* (8va. ed.). Madrid: McGraw Hill.
7. Diario El Comercio. (18 de Julio de 2012). *Ecuador reajusta a la baja crecimiento del PIB en 2012 (de 5,4% a 4,8%)*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-reajusta-baja-crecimiento-PIB-economia\\_0\\_739126089.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-reajusta-baja-crecimiento-PIB-economia_0_739126089.html)
8. Diario El Mercurio. (26 de Mayo de 2013). *Estabilidad Política*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/382086-estabilidad-politica/#.UoVCC-KJqOM>
9. Ecuador en Cifras. (s.f.). *Soya*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Soya.pdf>
10. FAO. (s.f.). *Bebidas y condimentos*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0z.htm>
11. Gitman, J. (1978). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Harla.
12. Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (2013). *Etiquetado de calzado*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_080.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf)

13. Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI. (s.f.). *Registro una marca*. Obtenido de [www.propiedadintelectual.gob.ec/registro-una-marca/](http://www.propiedadintelectual.gob.ec/registro-una-marca/)
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequito-naciofueraelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequito-naciofueraelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es)
15. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
16. Kloter, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
17. Kloter, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing* (10ma. ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
18. Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
19. Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
20. Presidencia de la República del Ecuador. (s.f.). *La Revolución Ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
21. Ries, A., & Trout, J. (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
22. Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
23. Superintendencia de Compañías del Ecuador. (01 de Noviembre de 2013). Directorio de Compañías a nivel Nacional. Intendencia Nacional de Gestión Estratégica – Dirección de Investigación y Estudios.
24. Van Horne, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (13ra. ed.). México: Prentice Hall.
25. Walker, Boyd, Mullins, & Larréché. (s.f.). *Marketing Estratégico* (4ta. ed.).
26. Wikipedia. (s.f.). *Canal de distribución*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n)